

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Implementace SAP - analýza výhod, omezení a perspektiv systému SAP
na příkladu společnosti Faurecia**

**SAP Implementation - Analysis of Advantages, Limitations and Prospects
of SAP System on Example of the Company Faurecia**

DP – EF – KFU – 2010 75

Jaroslav Vávra

Vedoucí práce: Ing. Olga Malíková, Ph.D. KFU

Konzultanti: Ing. Radka Čepičková, Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.

Počet stran: 96

Datum odevzdání: 3. května 2010

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 3. května 2010

Podpis:

Jaroslav Vávra

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Olze Malíkové Ph.D., z katedry financí a účetnictví, za odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval Ing. Radce Čepičkové ze společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o., za odborné konzultace a poskytnuté informace při vypracování práce.

RESUMÉ

Tato práce se zabývá zmapováním zavedení a použití systému SAP ve vybraném podniku. Cílem práce je zjistit nové trendy a předpoklady využití informačních systémů při řízení podniků se zaměřením na možnosti využití systému SAP v oblasti controllingu a účetnictví ve skupině Faurecia a na druhou stranu analyzovat omezení, která může zavedení systému SAP přinést.

V teoretické části je proveden rozbor problematiky informačních systémů, možnosti jejich využití, nejnovější trendy a odhady budoucího vývoje. V této části je uvedena základní charakteristika SAP jako systému plánování podnikových zdrojů a systém pro komplexní řízení celého podniku. Správný výběr informačního systému a definování jednotlivých modulů a jejich vzájemného propojení by měl přinést dnešním podnikům významnou konkurenční výhodu. Vedle úspory mzdových nákladů na zpracování informací a sledování informačních toků v podniku, přináší nové informační systémy především dostatek správných, aktuálních a rychle dostupných informací pro řízení podniku v oblasti vztahů se zákazníky a dodavateli, výroby, vývoje, financí a personalistiky.

V praktické části je analyzován průběh implementace systému SAP ve společnosti Faurecia Exhaust Systems, s.r.o. spolu s uvedením zkušeností z implementace SAP ve společnosti Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o. Stěžejní částí této práce je komparativní analýza výhod a omezení systému SAP a porovnání nově implementovaného systému SAP Faurecia s nahrazeným systémem Movex. Na závěr je proveden odhad perspektiv společně se syntézou poznatků, návrhů řešení a doporučení pro využitelnost nového systému SAP ve skupině Faurecia a jeho další implementace v závodech skupiny Faurecia.

Klíčová slova:

Aktiva, controlling, efektivita, informace, informační systém, materiálové toky, modul, náklady, pasiva, podnik, rozvaha, školení, účetnictví, ukazatele, výkaz zisku a ztráty, výnosy, výsledek hospodaření.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with a subject of mapping and description of the SAP system implementation and usage. The goal of this work is to describe new trends in the information systems in company management with focus on usage SAP system in range of controlling and accounting of Faurecia Group and on the other side to analyze possible limitations of the SAP system implementation.

There is an analysis of information systems, possibilities of their usage, the newest trends and forecasted future evolution in the field of informatics systems in the theoretical part of the work. There is also basic characteristic of SAP as an enterprise resource planning system for complex control of the business. Correct selection of the information system and correct definition of the modules and their interfaces would bring significant competitive advantage to the company. There are savings in case of salary costs linked to data processing and tracking of the information flows in the company but the information systems also bring sufficient number of correct, actual and quick accessible information for company management in the field of customer and supplier partnership, production, research and development, finance and human resources.

In the practical part of the thesis the implementation process of SAP in the company Faurecia Exhaust Systems, s.r.o. is analyzed and also there is experience with implementation of SAP in the company Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o. mentioned. Fundamental part of this work is an analysis of advantages and limitation of SAP Faurecia in comparison with legacy system Movex. At the end there is an analysis of SAP perspectives together with synthesis of identified issues, proposals of solutions and recommendations how to use SAP in Faurecia Group and subsequent implementations in other Faurecia plants.

Key Words:

Assets, controlling, effectiveness, information, information system, material flows, module, costs, liabilities, company, balance sheet, training, accounting, indicator, income statement, revenues, operating profit/loss.

OBSAH:

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	9
SEZNAM TABULEK.....	12
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
1 ÚVOD.....	13
TEORETICKÁ ČÁST	
2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY A JEJICH ÚLOHA PŘI ŘÍZENÍ PODNIKŮ	15
2.1 DEFINICE SYSTÉMŮ PRO PLÁNOVÁNÍ PODNIKOVÝCH ZDROJŮ	15
2.2 POŽADAVKY KLADENÉ NA INFORMAČNÍ SYSTÉMY.....	16
2.3 RIZIKA PŘI VÝBĚRU A IMPLEMENTACI INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	18
2.4 CENA ZA IMPLEMENTACI INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	20
2.5 NOVÉ TRENDY V OBLASTI INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	21
2.6 PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ O INFORMAČNÍM SYSTÉMU A ŠKOLENÍ	21
2.7 VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V ÚČETNICTVÍ A CONTROLLINGU.....	22
2.7.1 Změny v chápání vedení účetnictví.....	23
2.7.2 Požadavky na systém controllingu.....	24
3 CHARAKTERISTIKA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU SAP	25
3.1 INFORMAČNÍ SYSTÉM SAP	25
3.1.1 Podporované ekonomické procesy SAP	26
3.1.2 Podporované obchodní procesy SAP	28
3.1.3 Podporované výrobní a logistické procesy SAP	29
3.1.4 Ostatní podporované procesy systému SAP	29
3.1.5 SAP transakce a řešení přístupových práv.....	30
3.2 PŘÍNOS IMPLEMENTACE SAP UVÁDĚNÝ VÝROBCEM.....	31
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 CHARAKTERISTIKA SKUPINY FAURECIA A JEJÍCH PODNIKŮ V ČR, VE KTERÝCH JIŽ PROBĚHLA IMPLEMENTACE.....	33
4.1 SKUPINA FAURECIA	33
4.2 POPIS SPOLEČNOSTI FAURECIA EXHAUST SYSTEMS S.R.O. (FAU BAKOV)	35
5 MODEL SAP FAURECIA	37
5.1 NASTAVENÍ ZÁKLADNÍHO MODELU SAP FAURECIA	37
5.2 SLOŽENÍ DOKUMENTACE SAP FAURECIA.....	38
5.3 SYSTÉMOVÉ ŘEŠENÍ SAP FAURECIA	40
5.4 HIERARCHIE ROLÍ A ORGANIZACE SYSTÉMU PODPORY V SAP FAURECIA.....	41
5.5 SHRNUTÍ VÝHOD A NEVÝHOD JEDNOTNÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU SAP FAURECIA PRO VEDENÍ SKUPINY FAURECIA	43
6 IMPLEMENTAČNÍ PROCES NA PŘÍPADU FINANČNÍHO A CONTROLLINGOVÉHO MODULU	48
6.1 ZÁKLADNÍ IMPLEMENTAČNÍ FÁZE.....	48
6.1.1 Implementační činnosti spojené s nastavením systému.....	50

6.1.2	<i>Akceptační testy klíčových uživatelů</i>	51
6.1.3	<i>Příprava dat a čištění dat pro migraci</i>	52
6.2	PŘÍPRAVA NA SPUŠTĚNÍ	53
6.3	ŠKOLENÍ UŽIVATELŮ	55
7	ANALÝZA HLAVNÍCH ROZDÍLŮ SYSTÉMŮ VE FAU MB A FAU BAKOV VERSUS SAP FAURECIA	57
7.1	OBLAST ÚČETNICTVÍ	58
7.1.1	<i>Účtování a sledování dlouhodobého majetku</i>	61
7.1.2	<i>Změny v systému účtování zásob</i>	62
7.2	OBLAST CONTROLLINGU	64
7.2.1	<i>Kalkulace nákladů na polotovary a hotové výrobky</i>	65
7.2.2	<i>Sledování nákladů a výnosů pro účely controllingu</i>	67
7.2.3	<i>Propojení controllingu a účetnictví</i>	71
7.2.4	<i>Analýza plánovaných a skutečných nákladů a účtování rozdílů</i>	72
7.3	PROCES MĚSÍČNÍ UZÁVĚRKY A VÝKAZNICTVÍ	75
8	ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE SAP FAURECIA V ZÁVODECH FAURECIA V ČR, VE KTERÝCH JIŽ PROBĚHLA IMPLEMENTACE	76
8.1	POTÍŽE PŘI IMPLEMENTACI A JEJICH ŘEŠENÍ Z POHLEDU ÚČETNICTVÍ A CONTROLLINGU	77
8.2	NÁVRHY ZLEPŠENÍ IMPLEMENTACE	83
8.3	SOUHRN PŘÍNOSŮ A OMEZENÍ Z DŮVODU IMPLEMENTACE SAP FAURECIA	84
8.4	PERSPEKTIVA SAP FAURECIA VE SKUPINĚ FAURECIA	87
8.5	EKONOMICKÝ PŘÍNOS IMPLEMENTACE SAP PRO SKUPINU FAURECIA A JEDNOTLIVÉ ZÁVODY FAURECIA	88
9	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94

Seznam použitých zkratk a symbolů

AA	SAP modul pro sledování dlouhodobého majetku
a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BPCS	celopodnikový informační systém společnosti IBM
B2A	SW pro řízení vztahů ve firmě
B2B	SW pro řízení vztahů mezi obchodními partnery
B2C	SW pro vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky
B2E	SW pro řízení lidských zdrojů ve firmě
B2G	SW pro řízení vztahů se státními institucemi
CO	SAP modul zajišťující oblast controllingu
CZK	Koruna česká
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EDI	elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange)
EDL	vedoucí jednotlivých SAP domén (Executive Domain Leader)
ERP	systém plánování podnikových zdrojů
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
FAU	Faurecia
FCP	základní procedury Faurecia (Faurecia Core Procedures)
FCS	informační systém SAP Faurecia (Faurecia Core System)
FGIO	SAP transakce pro generování finančních výkazů
FI	SAP modul pro oblast financí a účetnictví
HLOG	hodinová sazba pro přímé mzdy - logistika
HMAC	hodinová sazba na provoz stroje
HMOD	hodinová sazba pro přímé mzdy - výroba
HR	personální oddělení

HW	hardware
IFRS	Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (International Financial Reporting Standards)
IS	informační systém
IT	informační technologie
JIT	logistický systém (Just In Time)
Kč	Koruna česká
KE30	SAP transakce pro generování controllingových výkazů
ks	kus
MAT	výrobní materiál
MB	Mladá Boleslav
m ²	metr čtvereční
mil.	milion
MM	SAP modul pro oblast logistiky a výroby
např.	například
NPP	nevýrobní nákup
obr.	obrázek
pb	procentní bod
PDM	systém pro správu výrobních dat
popř.	popřípadě
PM	SAP modul pro oblast údržby
PP	SAP modul pro oblast plánování výroby
PS	SAP modul pro plánování dlouhodobých projektů
PSA	skupina výrobců automobilů Peugeot Citroen
QM	SAP modul pro řízení jakosti
resp.	respektive
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP	informační systém společnosti SAP AG
SD	SAP modul pro oblast prodeje
SRM	SAP modul pro řízení nevýrobního nákupu
SW	software
tab.	tabulka

tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
viz	lze vidět
VW	výrobce automobilů Volkswagen
vyd.	vydání
WBS	projektová interní objednávka v IS SAP
www	internetová doména (World Wide Web)
XPPS	celopodnikový informační systém společnosti Infor
%	procento
Ø	průměr

Seznam tabulek

Tab. 1 Souhrn přínosů a omezení z důvodu implementace SAP Faurecia

Seznam obrázků

Obr. 1 Zastoupení závodů Faurecia ve světě

Obr. 2 Výrobky skupiny Faurecia a jejich pozice ve světě

Obr. 3 Prodej společnosti Faurecia Exhaust Systems, s.r.o. dle zákazníků v roce 2009

Obr. 4 Zastoupení modulů SAP v SAP Faurecia a propojení s okolními systémy

Obr. 4 Příprava projektu SAP Faurecia

Obr. 5 Zastoupení modulů SAP v SAP Faurecia propojení s okolními systémy

Obr. 6 Předpokládaný proces implementace SAP Faurecia ve výrobním závodě Faurecia

Obr. 7 Zpracování variancí plánovaných a aktualizovaných výrobních nákladů během měsíce
v SAP Faurecia

Obr. 8 Zpracování variancí plánovaných a skutečných výrobních nákladů během uzávěrky
v SAP Faurecia

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá informačními systémy, které pomáhají při řízení podnikových činností. Práce se zaměřuje především na informační systém SAP, který je v dnešní době jedním z nejvíce rozšířených informačních systémů v Evropě a jeho podíl na trhu stále roste.

Problematika výběru a zavedení správného informačního systému je důležitým okamžikem v životě každého podniku. Správným výběrem a korektní implementací získává podnik nezanedbatelnou konkurenční výhodu na trhu a zároveň se mu otevírají nové možnosti spolupráce s obchodními partnery. Zároveň je nutno zmínit, že nevhodný výběr informačního systému nebo špatná či nekompletní implementace přináší podniku značné dodatečné náklady na obsluhu podnikových procesů a získávání dat pro rozhodování vedení podniku a může vést až ke kolapsu podniku vedoucímu k existenčním potížím.

Díky správně nastavenému informačnímu systému je možné rychle a efektivně zjišťovat, kde má podnik slabé stránky, které vedou k neefektivitě podniku nebo by mohly do budoucna vést k problémům a zároveň rozpoznat silné stránky, na kterých může podnik v budoucnosti stavět. Informační systém dává vedení a uživatelům systému informace především o tom, jak probíhají materiálové toky v podniku a zároveň zda je podnik dobře řízen a zda jsou všechny jeho zdroje využívány efektivně.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy problematiky implementace podnikového informačního systému SAP s parciálním zaměřením na finanční účetnictví a controlling a následně pomocí získaných informací zhodnocení implementace podnikového informačního systému SAP v závodě Faurecia Exhaust Systems s.r.o., který sídlí v Bakově nad Jizerou a zabývá se výrobou výfukových systémů pro automobilový průmysl. Při analýze výhod a nevýhod je využito získaných zkušeností z implementace a spuštění systému SAP v závodě Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o., který sídlí v Plazích u Mladé Boleslavi a zabývá se výrobou plastových komponent pro automobilový průmysl. Implementace SAP je analyzována po jednotlivých krocích. V práci jsou dále uvedeny problémy, které nastaly během implementace. Stěžejní část práce se zabývá výsledky implementace a toho, jaké možnosti nový informační systém podniku přináší a co naopak neposkytuje nebo nepodporuje

v porovnání s předchozími informačními systémy MOVEX a BPCS. Součástí práce je souhrn poznatků o systému SAP, analýza výhod a nevýhod a zároveň doporučení, která by měla vést ke zlepšení implementace informačního systému SAP v dalších závodech Faurecia a zároveň návrhy na zlepšení informačního systému ve zkoumaných závodech Faurecia.

Neustále je však třeba mít na paměti, že žádný informační systém nedokáže generovat správné a důvěryhodné informace bez správného nastavení procesů a algoritmů administrátory, majiteli podniku nebo klíčovými uživateli. V další fázi se správná funkčnost systému neobejde bez správných dat, která zadávají koncoví uživatelé. Rozhodování podniku v konečné fázi závisí na zkušenostech a znalostech vedení v daném oboru podnikání, ale zásadně se opírá o výsledky a data, které poskytuje informační systém.

Pro přesnější a jednodušší představu o informačním systému SAP jsou popisované moduly a procesy doplněny grafickým znázorněním spolupráce mezi moduly a toky informací.

Informace do práce jsem čerpal z odborné literatury. Dále jsem použil metodu deskripce, analýzy a pro zpřehlednění grafickou analýzu. Informace týkající se implementace a porovnání toho, co systém přináší a co neumožňuje oproti předchozímu systému jsem čerpal především z interních materiálů společnosti a zkušeností kolegů s informačními systémy ve skupině Faurecia.

Teoretická část

2 Informační systémy a jejich úloha při řízení podniků

Dnešní informační systémy (dále jen IS) jsou systémy určené pro plánování podnikových zdrojů a jsou jedním ze základních stavebních prvků informatiky v moderním podniku. Měly by tvořit základní kámen informačního systému podniku díky své variabilitě, univerzálnosti a poskytované podpoře celé škály činností firmy.

V současné době stále mnoho podniků využívá několik dílčích aplikací, které zabezpečují požadavky a chod jednotlivých oddělení. Tyto aplikace nemají zpravidla společný programový základ a dochází tím k nutnosti opakovaně zadávat informace, udržovat je často v navzájem neslučitelných databázích s různou strukturou, mezi nimiž nelze přenášet data bez dalších úprav. To má za následek nekonzistenci, chybovost dat a neefektivnost při jejich zpracovávání. Systémy pro plánování podnikových zdrojů, Enterprise Resource Planning (dále jen ERP) mají za úkol eliminovat výše uvedený problém a zabezpečit pro podnikové procesy takovou informační podporu, která bude vyhovovat požadavkům všech oddělení v rámci jedné ucelené aplikace.

2.1 Definice systémů pro plánování podnikových zdrojů

„Systém plánování podnikových zdrojů – obvykle se používá zkratka ERP (Enterprise Resource Planning) - je charakterizován jako typ aplikačního softwaru, který umožňuje řízení a koordinaci všech disponibilních podnikových zdrojů a aktivit.“¹

V současnosti jsou jako ERP označovány mnohem obsáhlejší informační systémy, které zahrnují transakční aplikace, které pokrývají převažující část procesů a funkcí podniku a realizují tak drtivou většinu obchodních, finančních, materiálových a ostatních transakcí. ERP je informační systém, který spojuje a automatizuje velké množství firemních procesů.

¹ GÁLA, L., POUR, J. a TOMAN, P. *Podniková informatika*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 64.

Jedná se především o procesy výroby, logistiky, distribuce, prodeje, účetnictví a controllingu a správy firemního majetku. Moderní ERP systémy zahrnují portály, řízené firemní procesy, mobilní aplikace, analytické nástroje nebo nástroje pro komunikaci a integraci s okolím.

2.2 Požadavky kladené na informační systémy

Při definování požadavků na IS je nutné si uvědomit, že je to pouze nástroj, který má pomáhat při každodenní práci. IS si můžeme představit jako datový sklad, do kterého se neustále zadávají informace o firmě, dodavatelích, zákaznících, zaměstnancích apod. Aby IS sloužil dle představ vedení společnosti, je třeba provést nejprve analýzu požadavků na IS. Do této analýzy by měly být zahrnuty všechny požadavky budoucích uživatelů IS. Analýza požadavků IS je východiskem, na základě kterého je vedení společnosti schopno určit, jaký IS je pro společnost vhodný. Spektrum požadavků jednotlivých společností je velice rozsáhlé, ale můžeme ho shrnout do několika základních oblastí:

- bezpečnost,
- získávání informací,
- uživatelské nastavení a podpora koncových uživatelů,
- nároky na stávající a budoucí strukturu HW a SW,
- možnosti nástavby nebo úpravy,
- napojení IS na okolí společnosti.

Na základě zpracované analýzy požadavků se společnost rozhodne, zda je nutné kupovat nový IS nebo stačí stávající IS upravit. Tato analýza se použije pro zadání a vyhodnocení výběrového řízení na IS a nakonec pro ověření, zda dodaný IS splňuje všechny požadavky.

Bezpečnost IS

IS by měl splňovat požadavky zabezpečení a spolehlivosti provozu pro hlavní podnikové procesy (logistika, expedice zákazníkům atd.). IS by měl mít jasnou strukturu práv, přístupů a rolí jednotlivých uživatelů a jeho nastavení by mělo také obsahovat pravidla pro tvorbu uživatelských identifikací k systému. IS by měl zajišťovat bezpečnost dat na základě

obchodního významu a citlivosti dat z pohledu odcizení a zneužití nebo fyzické ztráty dat formou šifrování při jejich přenosu a možnostmi zálohování dat. Moderní IS musí disponovat krizovou strategií pro obnovení činnosti v případě jakéhokoliv výpadku nebo poruchy.

Získávání informací z IS

Základním požadavkem vedení společnosti je získávání aktuálních informací o podnikových procesech v požadovaném čase, struktuře a hloubce (detailu). Zároveň se klade důraz na efektivitu získávání informací a na to, zda získané informace skutečně slouží k identifikaci slabých a silných stránek podniku. Od IS požadují podniky především, aby s jeho pomocí dokázaly přesně řídit podnikové náklady a zároveň strukturu a vývoj výnosů a tržeb.

Uživatelské nastavení a podpora koncových uživatelů IS

Pro usnadnění práce by měl IS umožňovat přizpůsobení účtu uživatele jeho potřebám a stylu. Každý přihlášený uživatel by měl mít možnost nastavit si vlastní pozadí IS, rozlišení obrazovky, jazykovou mutaci atd.

Standardním výstupem sloužícím pro dohled nad systémem jsou uživatelské logy, uchovávající informace o chování uživatelů. V těchto informacích je nutné mít možnost jednoduše vyhledávat, exportovat a třídit podle různých kritérií.

Z hlediska podpory uživatelů je nutné mít zabezpečeny dostatečné školicí kapacity a školicí materiály včetně podrobné dokumentace systému. Zpravidla je požadována následná podpora po náběhu nového IS a dlouhodobá vzdálená podpora nebo servisní zásahová služba pro případ nenadálých systémových potíží.

Nároky na stávající a budoucí strukturu hardwaru a softwaru

Nový IS je mnohdy připraven pro specifické HW a SW prostředí. Společnosti, které přecházejí na nový IS a mají HW vybavení nebo používají jiný SW, požadují, aby se nový IS mohl provozovat na stávajícím HW (společná disková pole, servery atd.) a současně, aby nový IS nezpůsobil konfliktní situace s již provozovaným SW.

Možnosti nástavby nebo úpravy IS

Každá společnost se v čase vyvíjí a zároveň se musí přizpůsobovat chování svého okolí (konkurence, obchodní partneři, stát atd.), tím jsou na IS kladeny požadavky, aby byl co možná nejjednodušeji modifikovatelný a rozšiřitelný bez významných obtíží a finančních nároků.

Napojení IS na okolí společnosti

V dnešní době, kdy se automatizují podnikové procesy a dochází k úzkému provázání obchodních partnerů (dodavatelé a zákazníci), jsou na IS kladeny požadavky integrace mezipodnikových informačních toků (EDI – Electronical data interchange, automatická fakturace – selfbilling, datové schránky atd.).

2.3 Rizika při výběru a implementaci informačního systému

„Informatizace lidské společnosti a veškerých procesů, které se v ní odehrávají, se v několika minulých desetiletích stala rozhodujícím fenoménem ovlivňujícím život každého z nás. I ti, kteří si až donedávna odmítali tuto skutečnost připustit, musí v současné době poopravit svůj názor. Začínáme si stále více uvědomovat, kam všude procesory, počítače a čipy pronikly a co vše by jejich selhání mohlo způsobit. Proč jsou vlastně výpočetní a komunikační technika a procesy informatizace s nimi spojené považovány za nebezpečné a rizikové? Jádrem odpovědi na tuto otázku je zřejmě ukryto ve skutečnosti, že jde o první prostředky a postupy v lidské historii, které v sobě zahrnují prvek automatizovaného rozhodování. Čím je systém složitější, tím jsou rozhodovací algoritmy komplikovanější a méně transparentní. Navíc jsou počítačové programy provozovány na složitých technických zařízeních propojených s jinými technickými zařízeními do rozsáhlých sítí. Je tedy velmi pravděpodobné, že nesprávné fungování kteréhokoliv prvku tohoto systému může způsobit škody těžko odhadnutelného rozsahu.“²

² KOŠTÁL, J. a VYSLOUŽIL, P. *Rizika při výběru a implementaci podnikových informačních systémů* [online]. AUTOMA, 2009 [cit. 21.12.2009]. Dostupný z WWW: <http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=32251>.

Riziko je chápáno jako faktor, který může negativně ovlivnit dosažení cílů projektu.

Zdroje rizika, které ohrožují realizaci projektu, mohou být problémy, jejichž důvodem je:

- nedostatečně ujasněná strategie rozvoje podniku,
- nedostatek zdrojů na financování projektu,
- podcenění oponentur a testování,
- nedodržení termínu instalace HW,
- nedostatečný rozsah školení uživatelů,
- nedostatečná dokumentace systému,
- opomenutí kontroly kvality kmenových dat apod.

„Rizika spojená s projektem implementace podnikového IS musí být systematicky identifikována, analyzována, definována a odstraňována v závislosti na přidělené prioritě, která je určována podle naléhavosti daného rizika, stupně nebezpečnosti a rozsahu potencionálních škod. Cílem činností shrnovaných pod pojem řízení rizik je zajistit, aby rizika byla správně chápána a oceňována a aby byla včas přijímána opatření k jejich prevenci, popř. nápravě nebo alespoň zmírnění následků. Přitom je třeba postupovat pokud možno optimálním způsobem tak, aby pravděpodobnost výskytu rizik a případného narušení průběhu projektu byla co nejmenší. Identifikace a vlastní řízení rizik jsou nedílnou součástí celého projektu a je třeba je průběžně provádět po celou dobu implementace projektu na všech jeho úrovních. Kvalitní řízení rizik umožňuje vedoucím projektu kvalitněji rozhodovat na základě správných a úplných informací, a tedy efektivněji vést projekt. Řízení rizik musí být v takovém souladu s ostatními činnostmi řízení projektu, aby byla zaručena sounáležitost celého postupu.“³

³ KOŠTÁL, J. a VYSLOUŽIL, P. *Rizika při výběru a implementaci podnikových informačních systémů* [online]. AUTOMA, 2009 [cit. 21.12.2009]. Dostupný z WWW: <http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=32251>.

2.4 Cena za implementaci informačního systému

Dnešní ekonomická situace nutí podniky při výběru IS klást důraz na rychlou návratnost vložených investic a zároveň je zajímají celkové náklady na pořízení tohoto systému.

„Cena implementace ERP řešení je nejvíce ovlivněna množstvím změn provedených v systému oproti standardu. Což je vlastně i nákladová položka, která může zůstat dlouho skryta. Zákazník by měl mít ještě před implementací jasnou představu o tom, které podnikové procesy chce pomoci ERP řešit a do jaké hloubky.“⁴

Většina podniků, které chtějí zavádět nebo měnit IS, má problém s definicemi, analýzou a přesným zadáním pro implementaci IS. Mnohdy je to vlivem nepřiměřených a nekoordinovaných požadavků vlivných součástí podniku (logistika, výroba, finance, nákup atd.). Pro IS je typické, že jsou dodávány jako hotový balík produktů a je nutné je dále upravit a přizpůsobit požadavkům konkrétního zákazníka. Implementace specifických požadavků společnosti se nazývá customizace. Cena se odvíjí od složitosti požadavků a z toho vyplývajících změn, které je nutné provést pro dosažení požadované funkcionality systému. Náklady spojené s optimalizací nového systému dle specifických požadavků zákazníka se mohou pohybovat v řádech statisíců až milionů korun. Vždy záleží na tom, jak dalece se požadovaná změna odchyluje od standardní funkcionality nabízené systémem.

Cena celkové implementace informačního systému se zpravidla skládá z nákladů spojených s výběrem nového IS, nákupem licence, definováním základního modelu IS, náklady na vlastní implementaci a zároveň je nutné počítat s náklady na podporu koncových uživatelů, údržbu IS a vývoj, který si vyžádají budoucí požadavky ze strany uživatelů IS a okolí podniku (legislativní změny, změny v dodavatelsko-odběratelských vztazích atd.).

Než je učiněno rozhodnutí, do jakého IS se bude investovat, je nutné rozmyslet, co je pro společnost opravdovým přínosem, tak aby nebyly proinvestovány v rámci implementace značné finanční prostředky a potom požadovaná funkcionality systému nebyla dostatečně využita.

⁴ *Jaká je cena ERP Systémů?* [online]. ERP Noviny, 2009 [cit. 28.11.2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.erpoviny.cz/post/Jaka-je-cena-ERP-systemu.aspx>>.

2.5 Nové trendy v oblasti informačních systémů

Současné trendy v oblasti ERP směřují k hlubší integraci s okolím. V samotném ERP zůstává zachována logika podnikových procesů, které jsou navzájem úzce propojené a navazují na sebe prostřednictvím nadefinovaných transakcí. Ostatní záležitosti, jako třeba výkaznictví, jsou řešeny přes standardní nástroje. Takovéto řešení umožní lepší a rychlejší adaptaci informačního systému na technologické změny a využití prostředí, které uživatelé důvěrně znají. Budoucnost ERP je především ve větší podpoře podnikových procesů a samotných uživatelů. Systémy budou směřovat k usnadnění práce uživatelů a informační podpoře při jejich rozhodování. Trendem je uživatelské prostředí specifické pro role zaměstnanců ve firmě. Uživatel by měl mít na jednom místě všechny potřebné informace nejen z ERP systému, ale i z dalších zdrojů jako je například databáze nadefinovaných reportů a jeho rutinní práce by měla být podpořena pomocí nástrojů umožňujících sledování pracovních a informačních toků. [18]

V budoucnu je předpokládáno snižování počtu dodavatelů zejména z řad lokálních poskytovatelů SW služeb. Malí dodavatelé nebudou schopni své stávající systémy udržovat v souladu s měnící se legislativou a také novými technologiemi. Dojde ke sloučení s většími dodavateli, kteří jsou schopni změny zajistit. Malý dodavatel potom do spojení přinese především specifické řešení pro určité obory.

Vývoj stávajících ERP systémů směřuje určitě k oborovým řešením, která lze lépe a jednodušeji přizpůsobit specifickým požadavkům zákazníků.

2.6 Předávání znalostí o informačním systému a školení

Správné používání IS je nezbytné, protože ovlivňuje veškeré výsledky firmy a v podstatě její budoucnost. Proto je jednou z důležitých a zároveň často podceňovaných aktivit při implementaci a následném běhu systému předávání znalostí o IS mezi odborným školitelem a zaměstnanci společnosti. Pro implementaci je nutné vybrat takové zaměstnance, kteří jsou nejen odborníky ve své oblasti, ale mají povědomí o tom, jak fungují IS.

Během předávání znalostí dochází zpravidla k jejich rozměňování. Proto je nutné mít pro nové uživatele připraven takový plán proškolení a školící materiály, které zabezpečí maximální zapamatování funkcionalit systému.

Znalost má obecně tendenci být rozměňována. V dnešní době je známo, že odborný konzultant disponující 100% znalostí je schopen předat novému uživateli až 80% svých znalostí. Školený uživatel přibližně 60% znalostí pochopí, ale zapamatuje si 40% a pouze 20% využívá.

Proškolený uživatel předává své znalosti IS dalším koncovým uživatelům v podniku, místo odborného konzultanta, což má za následek, že školí koncové uživatele zpravidla pouze v oblastech znalostí, které sám aktivně využívá. Na základě pravidla o rozměňování informace hrozí, že nově proškolený koncový uživatel bude disponovat pouze 4% původní znalosti. V případě, že jsou v podniku implementovány nové verze IS nebo jsou prováděny další změny v IS, dochází k dalšímu rozměňování znalostí, což má za následek neefektivní využívání IS a je spojeno s riziky správné funkčnosti celého IS.

Z dlouhodobé perspektivy je využití IS především záležitostí soustavného proškolení stávajících a nových uživatelů. Soustavné proškolení je velice nákladné, ale proinvestované prostředky na školení se společnosti vrátí ve formě efektivnějšího využívání systému a příležitostí, které by byly jinak promarněny.

[17]

2.7 Využití informačních a komunikačních technologií v účetnictví a controllingu

Vývoj účetních forem a technik je ovlivněn neustálou konfrontací tří veličin. Jedná se o kvalitu účetnictví, časovou náročnost zpracování účetnictví a náklady spojené s vedením účetnictví. Podobně je tomu také v případě controllingu při provádění strategických plánů, operativního plánování, rozpočetnictví a výkaznictví.

„Základním fenoménem etapy automatizace účetnictví ve srovnání s předchozími účetními formami a technikami je existence programu, který je strojovým vyjádřením algoritmu

určujícího sled operací prováděných automaticky počítačem. Konceptně se mění role účetního v procesu vedení účetnictví, nároky na jeho kvalifikaci a náplň jeho práce. Automatizace účetnictví představuje významný posun v hledání optima mezi kvalitou, včasností a náklady na vedení účetnictví. Využití počítačů při vedení účetnictví a v poslední době rovněž dalších informačních a komunikačních technologií má významné implikace na tradiční pojetí technologie vedení účetnictví a v konkrétních případech i na základní metodické principy účetnictví.“⁵

2.7.1 Změny v chápání vedení účetnictví

Stejně tak, jak se vyvíjejí podnikové informační systémy, vyvíjí se spolu s nimi možnosti vedení účetnictví. Zpracování účetnictví a účetních záznamů v elektronické podobě znamenalo značnou změnu v tradičním chápání vedení účetnictví.

Jednalo se zejména o změnu povinnosti vést účetnictví v tištěné podobě. Na základě požadavků zákona č. 563/1992 Sb, o účetnictví, bylo umožněno vést účetnictví v elektronické podobě s tím, že účetní záznamy nemusí být tištěny, ale musí je být možné vytisknout na požádání.

Dále došlo ke změně formy a významu účetních knih. Dnešní účetní knihy nemají podobu vázaných knih nebo volných listů, ale jsou soustředěny v pamětech osobních počítačů nebo síťových serverů. S příchodem elektronického zpracování pominulo ruční zpracování účetních záznamů v hlavní knize, denících a obrátové předvaze. Všechny výše uvedené podoby zpracování záznamů v účetnictví jsou v dnešním účetnictví, pracujícím s elektronickými daty, generovány ze stejného zdroje dat a liší se pouze způsobem nastavení datového výstupu.

Zároveň se také změnila role a náplň práce účetního. Hlavní náplní práce dnešního pracovníka účetního oddělení je spolupráce při definici účetních postupů určujících zpracování účetnictví,

⁵ MEJZLÍK, L. *Účetní informační systémy*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 22.

nastavování parametrů zpracování účetnictví, příprava vstupních údajů z účetních dokladů a nakonec konsolidace a transformace údajů poskytovaných účetnictvím do souhrnných výkazů.

[2]

2.7.2 Požadavky na systém controllingu

Jestliže chce podnik obstát v dnešní konkurenci, je nutné vybudování kvalitního systému controllingu s odpovídající informační základnou v podobě stabilního a standardizovaného informačního systému zahrnujícího všechny oblasti podnikových aktivit.

Základní systém controllingu musí zahrnovat systém podnikového plánování a kontroly. Prostřednictvím plánování se určují a navzájem sladují cíle podniku a nutná opatření k jejich dosažení. Kontrola se orientuje na činnost útvarů při plánování a dále na kontrolu orientovanou na výsledek tzn. srovnání skutečnosti s plánem.

Dále musí být v IS zahrnuto manažersky orientované účetnictví. Controllingu nestačí pouze účetnictví finanční, protože toto účetnictví je orientováno na minulost, je podřízeno daňovým požadavkům a především neinformuje o podrobnostech spojených s vytvářením provozních výkonů. Z hlediska controllingu musí být systém schopen shromažďovat a zpracovávat informace o výrobním procesu, sledovat náklady a výnosy jednotlivých hospodářských středisek, provádět kalkulace výrobních nákladů, provádět kontrolu dodržování rozpočtů atd.

[9]

Požadovanou funkčností nových IS je z hlediska controllingu možnost přípravy standardních datových výstupů a jejich napojení na výkaznictví dle lokálních požadavků a také dle požadavků majitelů podniku (např. výkaznictví dle IFRS). Zabezpečení tohoto požadavku je možné provést několika způsoby, které musí být integrovány do IS. „*Při konverzi účetní závěrky na IFRS je možno postupovat v zásadě třemi základními způsoby, konverzí na úrovni účetních výkazů, konverzí na úrovni zůstatků účtů (v obrátové předvaze) nebo konverzí na úrovni transakcí (v paralelních hlavních knihách).*“⁶

⁶ MEJZLÍK, L. *Účetní informační systémy*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 118.

3 Charakteristika informačního systému SAP

V současnosti se společnost poskytující informační systém SAP nazývá SAP Systems Applications and Products in Data Processing (dále jen společnost SAP) a sídlí v Mannheimu, Německo. Společnost SAP patří k největším softwarovým společnostem na světě a patří do skupiny světových softwarových společností, ve které jsou např. společnosti Microsoft, IBM nebo Oracle. Z výroční zprávy společnosti SAP pro rok 2008 vyplývá, že její tržní podíl v oboru poskytování celopodnikových informačních systémů činí 32,8 %⁷. Dominance společnosti SAP v oboru poskytování celopodnikových informačních systémů je na srovnatelné úrovni, jakou má např. společnost Microsoft v oblasti poskytování operačních systémů. Svého postavení společnost SAP dosáhla díky bohatým zkušenostem a referencím svých zákazníků, mezi něž patří významné světové obchodní korporace ze všech průmyslových odvětví.

Společnost SAP nabízí softwarová řešení především v segmentech následujících ekonomických vztahů:

- B2B (Business to Business) – řízení vztahů mezi společnostmi.
- B2A (Business to Administration) – řízení vztahů ve firmě.
- B2E (Business to Employee) – řízení lidských zdrojů ve firmě.
- B2G (Business to Government) – řízení vztahů se státními institucemi.
- B2C (Business to Customer) – vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky.

3.1 Informační systém SAP

Díky spojení informační technologie (dále jen IT) a obchodních požadavků je systém SAP schopen pružně a rychle plánovat, vytvářet a implementovat nové obchodní procesy a strategie. Zároveň obsahuje celou řadu nakonfigurovaných integračních a obchodních scénářů, jež dávají příležitost k inovaci procesů v rámci náběhu nových implementací.

⁷ Výroční zpráva společnosti SAP [online]. [cit. 25.02.2010]. Dostupný z: <<http://www.sap.com>>.

Na základě dlouhodobého vývoje systému SAP a zkušeností, které společnost získala během implementací v různých oborech podnikání po celém světě, je dnešní systém schopen poskytnout podporu v široké oblasti podnikání. Jednotlivé procesy jsou sdruženy do oblastí a tyto oblasti jsou dále součástí tzv. SAP Business Suite.

Všechny aplikace, které jsou obsaženy v SAP Business Suite, jsou navzájem propojené a kompatibilní. Díky tomu je možné postavit pro každého zájemce o implementaci SAP informační systém na míru a provést instalaci díky předdefinovaným procesům v krátkém časovém horizontu.

SAP Business Suite lze procesně rozdělit na ekonomické, obchodní a výrobně logistické procesy. Tyto procesy jsou dále v SAP rozděleny do dalších ucelených celků, které se dle terminologie SAP nazývají moduly. Moduly jsou mezi sebou navzájem propojeny tak, aby celkově tvořily jeden integrovaný celek SAP. Pro implementaci SAP není bezpodmínečně nutné nasadit a používat všechny dostupné moduly SAP. Před začátkem implementace musí podnik definovat, jaké činnosti a procesy chce sledovat a co od konečného systému očekává. Na základě shora uvedeného vybírá společně s poskytovatelem SW vhodnou skladbu modulů.

3.1.1 Podporované ekonomické procesy SAP

V oblasti financí a manažerského účetnictví je definována hlavní kniha, přičemž je možné vést několik typů hlavních knih současně, aby bylo možné sledovat a vykazovat účetní informace podle vybraných účetních standardů a provádět konsolidaci hospodářských výsledků. Na základě analytických účtů dodavatelů a odběratelů umožňuje systém detailní sledování transakcí spojených s okolím podniku, sledování závazků a pohledávek, tvorbu a sledování dohadných a opravných položek, párování objednávek, dodávek a faktur. Řízení finančních aktiv neboli cash management je zastoupen prostřednictvím nástrojů a reportů pro plánování odchozích a příchozích plateb na základě dohodnutých obchodních podmínek. Systém má předdefinované nástroje pro spolupráci s bankovními aplikacemi a vlastní pokladní modul včetně modulu pro sledování služebních cest. Dlouhodobý majetek je sledován ve vlastním modulu a umožňuje sledování od objednávky po vyřazení majetku.

Systém umožňuje sledovat pořizovací hodnoty a odpisy dle několika scénářů najednou, tak aby bylo možné vykazování na základě různých účetních standardů. Všechny informace o vnitropodnikových zakázkách jsou automaticky přenášeny do účetnictví. Komplexnost celého systému umožňuje provádět efektivní uzávěrku účetnictví s návazností na výkaznictví dle účetních standardů.

Finance a manažerské účetnictví je zastoupeno v SAP moduly **FI** – finance (Financial Accounting) a **AA** – evidence majetku (Asset Accounting).

Provádění controllingových aktivit, plánování, prognózy a simulace je umožněno prostřednictvím nadefinovaných výkazů nebo datových výstupů ze všech oblastí činnosti podniku (odbyt, nákup, výroba atd.). Systém umožňuje operativní plánování a sledování odbytu a výroby, podrobnou analýzu výnosů a nákladů (evidence a přiřazení nákladových položek k nákladovým střediskům). Sledování efektivnosti využití přímých nákladů je zabezpečeno prostřednictvím kalkulací standardních a aktuálních výrobních nákladů. Plánování a sledování vnitropodnikových zakázek je prováděno na základě projektového řízení a detailního monitorování nákladů a výnosů spojených s danou zakázkou. Systém sleduje zásoby a jejich využití podle kalkulovaných cen, na základě rozpisů výrobních materiálů a výkaznictví výroby, což umožňuje detailní analýzu spotřeby materiálu a identifikaci slabých míst ve výrobě. Systém umožňuje generování různých typů finančních výkazů. Uzávěrka z pohledu controllingu je automatizovaná a napojená na nadefinované výkazy a standardy.

Controlling má v SAP jeden vlastní hlavní modul **CO** – controlling. Tento modul obsahuje několik dalších sub-modulů a je velice úzce napojen na všechny ostatní SAP moduly, protože z nich využívá data k finálním konsolidacím. Modul **PS** – plánování dlouhodobých projektů (Project System) je používán v SAP ve všech procesech, protože umožňuje sledování vybraných projektů týkajících se vývoje, specifických zakázek atd. Tyto projekty jsou spravovány controllingem, přičemž do nich mají přístup všechny ostatní složky podniku.

3.1.2 Podporované obchodní procesy SAP

Prodej a distribuce zboží a služeb je podporována v SAP od přijetí zakázky po finální platbu za plnění, včetně nástrojů pro správu a řízení zákaznických úvěrů a úvěrových limitů. Modul správy zákazníků a prodejních kontraktů se používá pro řízení prodeje a zároveň je efektivním nástrojem při zpracování odbytových analýz a prodejních předpokladů. Prodejní a distribuční část podporuje sledování pohybů finálních statků ze skladu k zákazníkovi, umožňuje správu konsignačních odbytových skladů u zákazníka a sledování pohybu vratných obalů. Součástí systému pohybu finálních statků je sledování odchylek v dodávkách zákazníkům, monitorování vrácených dodávek a reklamací od zákazníka a s tím spojených automatizovaných procedur zpracování dobropisů a vrubopisů. Součástí systému je automatizované zpracování výkazů o exportu a zahraničním obchodu pro podnikové účely a pro účely výkaznictví požadované státem.

Prodej a distribuce je řešena pomocí modulu **SD** – prodej a distribuce pro podporu prodeje (Sales and Distribution).

Nákup materiálu a služeb začíná v SAP vystavením interní poptávky po materiálu, službě nebo zavedením nákupního kontraktu. Dále je nutné provést schválení poptávky a vystavení nákupní objednávky. Na základě nákupní objednávky je uskutečněn příjem plnění a na základě tohoto příjmu je zaúčtována faktura od dodavatele a následně uskutečněna platba. Efektivní fungování nákupního procesu zajišťuje systém se správou dodavatelů, nákupních kontraktů a nákupních objednávek. Tento systém je doplněn systémem materiálového hospodářství, který umožňuje včasné upozornění na potřebu objednání výrobních materiálů, sledování a evidenci dodaného materiálu, řízení jakosti nakupovaného materiálu a služeb a hodnocení dodavatelů.

Obchodní procesy a materiálové hospodářství je zajištěno v SAP prostřednictvím modulu **MM** – řízení materiálu (Materials Management). Řízení kvality a jakosti je zabezpečeno modulem **QM** – řízení jakosti (Quality Management).

3.1.3 Podporované výrobní a logistické procesy SAP

Plánování a řízení výroby je v SAP řešeno pomocí nástrojů pro tvorbu prognóz spotřeby materiálů na základě zákaznických odvolávek a platných rozpisů výrobních materiálů, dále na základě zpracování logistických procesů spojených s nákupem materiálu a prodejem zboží. Na základě zákaznických odvolávek nebo marketingových prognóz o předpokládaných prodejkách je možné provádět operativní a dlouhodobé plánování potřeby výrobních zdrojů a odbytů v logistice a ve výrobě.

Zásoby sleduje systém prostřednictvím modulu správy skladů zahrnujícího sledování rozpracovanosti výroby a práce ve mzdě. Systém zásob je vhodný pro sledování hromadné a sériové výroby. Výroba zakázková se sleduje prostřednictvím modulu pro projektové plánování.

Technologická data jsou v systému spravována na základě nadefinovaných výrobních struktur a přes kusovníky materiálů. Systém umožňuje spravovat k polotovárům a hotovým výrobkům nebo službám detailní rozpisy výrobních materiálů a jednotlivé výrobní operace dle procesu výroby. Na základě sledování změn v rozpisech výrobních materiálů je možné sledovat efektivitu výroby. Z pohledu systému jde o data, ze kterých se odvíjí veškerá další základní činnost a korektnost výstupů ostatních modulů.

Logistické a výrobní procesy včetně administrace zásob a technologických dat jsou zahrnuty v již zmíněném modulu **MM** a v modulu **PP** – plánování výroby (Production Planning).

3.1.4 Ostatní podporované procesy systému SAP

Mezi ostatní procesy podporované SAP, implementované na základě specifických požadavků zákazníka, můžeme zahrnout modul **HR** – řízení lidských zdrojů (Human Resources), který umožňuje správu zaměstnanců, mzdové agendy a sledování časů přítomnosti, vysvětlení nepřítomnosti společně se správou agendy služebních cest.

Údržba a správa strojů a výrobního zařízení je řešena pomocí modulu **PM** – plánování údržby (Plant Maintenance), který umožňuje sledování nákladů na údržbu a doby preventivní údržby. Pomocí tohoto modulu je možné získávat data o slabých místech výrobního procesu.

Dále systém umožňuje řadu sledování dalších podnikových procesů např. správu životního cyklu výrobků od vývoje po uvedení na trh prostřednictvím modulu nebo automatické řízení oběhu dokumentů.

3.1.5 SAP transakce a řešení přístupových práv

Fungování a propojení modulů SAP zajišťují tzv. transakce. Jsou to kódy, za kterými se skrývají procedury pro prohlížení a změnu dat, zakládání nových dat nebo spouštění automatizovaných procedur, jejichž výstupem je nějaký výpočet nebo výkaz.

Kód každé transakce je tvořen složeninou abecedních a číselných znaků. Logika kódování transakcí není v SAP nijak nastavena. Existují případy v nastavení kódů transakcí, kdy je možné vyvodit, co je účelem transakce nebo do jakého modulu patří. Transakce, které končí na 01, jsou většinou transakce sloužící pro zakládání nových dat, dále transakce končící na 02 se používají pro změnu dat a transakce končící na 03 jsou pro zobrazení dat. Transakce končící na 04 mají specifické funkce nebo slouží k výmazu dat. Transakce, které začínají stejně jako zkratka modulu, patří většinou do tohoto modulu a tvoří jeho základ např. MM01, MM02, MM03 jsou transakce pro zadávání, změnu a zobrazení základních dat o materiálu. Jsou součástí modulu MM, ale data do nich vkládá několik oddělení (technické plánování, logistika, nákup, prodej, účetnictví a controlling).

V SAP existuje velké množství standardních transakcí, které mohou podniky využívat nebo nemusí. Vedle těchto transakcí existují ještě další transakce, které jsou vyvinuty na základě specifických požadavků zákazníků. Jedná se o transakce zabezpečující specifické přesuny, procedury a tvorbu vybraných výkazů. Tyto transakce se identifikují tím, že jejich kód začíná na Z.

Mezi nejpoužívanější transakce SAP patří již uvedené **MM01, 02 a 03**, dále transakce pro logistický příjem materiálu **MIGO**. Logistika dále používá transakce **MB51** pro sledování pohybů materiálů a **MB5L** pro zobrazení stavu dostupných zásob. V účetnictví jsou nejpoužívanější transakce **MIRO** pro logistickou likvidaci faktur, **FB60** pro zaúčtování faktury bez vazby na objednávku, **VFX3** pro uvolnění automatické fakturace realizovaných prodejů na základě dat z prodejního modulu, **FB70** vystavení ruční faktury bez vazby na prodejní modul, **FBLIN** pro otevřené položky dodavatelů, **F110** pro provádění automatických platebních běhů, **FB5N** pro otevřené položky odběratelů. V doméně controllingu patří mezi nejvýznamnější transakce **CK40N** a **CK11N** pro provádění kalkulací, dále transakce pro generování výkazů **FGI0** v FI modulu a **KE30** pro generování výkazů v CO modulu.

Podle typu transakce jsou v SAP řešena také přístupová práva jednotlivých uživatelů. Každý uživatel má nadefinovanou strukturu transakcí, které může užívat. Při nastavování práv uživatelů se vychází z pravidel stanovených vnitřními předpisy. SAP umožňuje nastavit práva uživatelů k různým objektům v databázi. Pokud je v jedné databázi více podniků, je možné nastavit práva uživatelů dle příslušnosti k podniku, středisku atd. Výsledkem nastavení práv by mělo být zajištění celého informačního systému proti zneužití. Jedná se o tzv. rozdělení pravomocí uživatelů, kdy jeden uživatel není schopen svými oprávněními provést žádné transakce, které by mohly vést ke škodě na majetku podniku.

3.2 Přínos implementace SAP uváděný výrobcem

Podniky, které se rozhodují pro implementaci nového IS, se rozhodují na základě prezentovaných přínosů a referencí podniků, které již daný IS používají. Po implementaci by měla zpravidla následovat analýza, jak implementace nového IS naplnila předpoklady podniku, zda bylo dosaženo avizovaných přínosů a zároveň změřit efektivitu vynaložených prostředků.

V navazující praktické části diplomové práce bude zhodnocen přínos implementace ve vybraném výrobním podniku. Nastavením následujících přínosů implementace SAP bude provedena komparativní analýza přínosů uváděných výrobcem IS SAP.

Výrobce SAP uvádí ve svých zdrojích přínosy v těchto vybraných oblastech:

Nastavení standardů díky předdefinovaným podnikovým procesům, které zaručují, že procesy budou probíhat správně dle odsouhlasených scénářů a na základě oprávnění a kompetencí jednotlivých uživatelů.

Průkaznější finance díky integrovanému řešení dokladů a návaznosti na všechny podnikové procesy. Systém zajišťuje efektivní zpracování finančních informací a rychlé výkaznictví dle navolených parametrů. Použití SAP optimalizuje výši provozního kapitálu díky nástrojům, které umožňují sledovat peněžní toky a zefektivňuje využití finančních prostředků. Finanční uzávěrka se díky použití SAP urychluje a automatizuje. V oblasti správy dlouhodobého majetku zprůhledňuje evidenci majetku.

V oblasti materiálu a služeb SAP zapojuje do procesu dodavatele a usměrňuje jeho chování k vyšší výkonnosti a lepší kvalitě prostřednictvím zapojení dodavatele do elektronické výměny dat o požadovaném zboží, fakturaci a zapojení modulu QM pro řízení kvality a hodnocení dodavatelů. Systém dále zprůhledňuje, usměrňuje a centralizuje nákupní procesy.

V případě prodeje SAP umožňuje implementovat širokou škálu prodejních strategií a podporovat růst prodeje. Zvyšuje efektivitu prodejních týmů. Zaciluje prodejní úsilí na nejefektivnější prodejní příležitosti. Umožňuje sledování a efektivní využití investic do marketingových a prodejních aktivit.

SAP zvyšuje efektivitu nákupních a prodejních procesů ve výrobních a logistických odděleních. Dále synchronizuje a zeštíhluje celý výrobní proces. Díky vývoji a sledování projektů urychluje vývojový cyklus nových výrobků a inovací.

Praktická část

4 Charakteristika skupiny Faurecia a jejích podniků v ČR, ve kterých již proběhla implementace

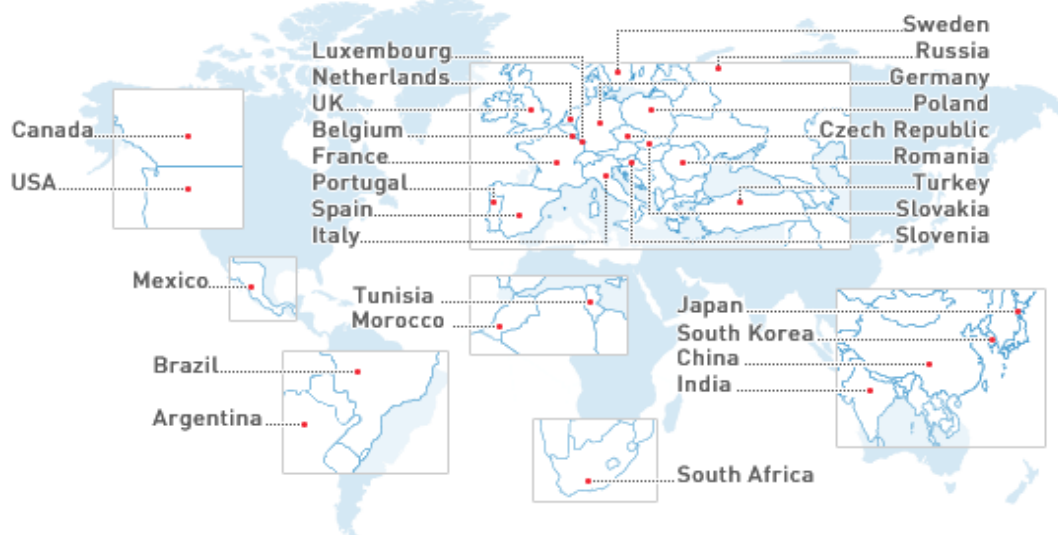
V České republice se v současnosti nacházejí tři závody skupiny Faurecia, závod v Mladé Boleslavi, Bakově nad Jizerou a v Písku. V rámci strategie skupiny Faurecia implementovat ve všech svých závodech jednotný IS SAP bylo rozhodnuto, že prvním závodem v České republice, kde bude implementace SAP provedena, bude závod **Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o., Plazy 100, Mladá Boleslav** (dále jen FAU MB). Implementace proběhla v období 01/2009 – 07/2009, přičemž plánovaný termín byl posunut z důvodu nepřípravenosti systému o jeden měsíc, tj. 1.8.2009. Následná podpora SAP konzultantů po náběhu byla k dispozici v období 08/2009 – 10/2009. Závod před implementací používal IS BPCS.

Po implementaci IS SAP v závodě FAU MB bylo rozhodnuto, že dalším závodem, který se bude v České republice implementovat, bude společnost **Faurecia Exhaust Systems s.r.o., Horka 34, Bakov nad Jizerou (FAU Bakov)**. Implementace proběhla v období 11/2009 – 04/2010 (plánovaný start 1.4.2010, skutečný začátek 1.5.2010). Podpora SAP konzultantů bude poskytnuta po náběhu v období 05/2010 – 06/2010. Závod před implementací používal IS Movex.

4.1 Skupina Faurecia

Skupina Faurecia se zabývá výrobou dílů pro automobilový průmysl. V dnešní době se jedná o největšího dodavatele automobilových součástek na světě. V roce 2009 činil obrát celé skupiny 9,3⁸ miliardy EUR. Následující obrázek č. 1 znázorňuje zastoupení závodů Faurecia ve světě.

⁸ Výroční zpráva skupiny Faurecia [online]. [cit. 16.04.2010]. Dostupný z: <<http://www.faurecia.com>>.



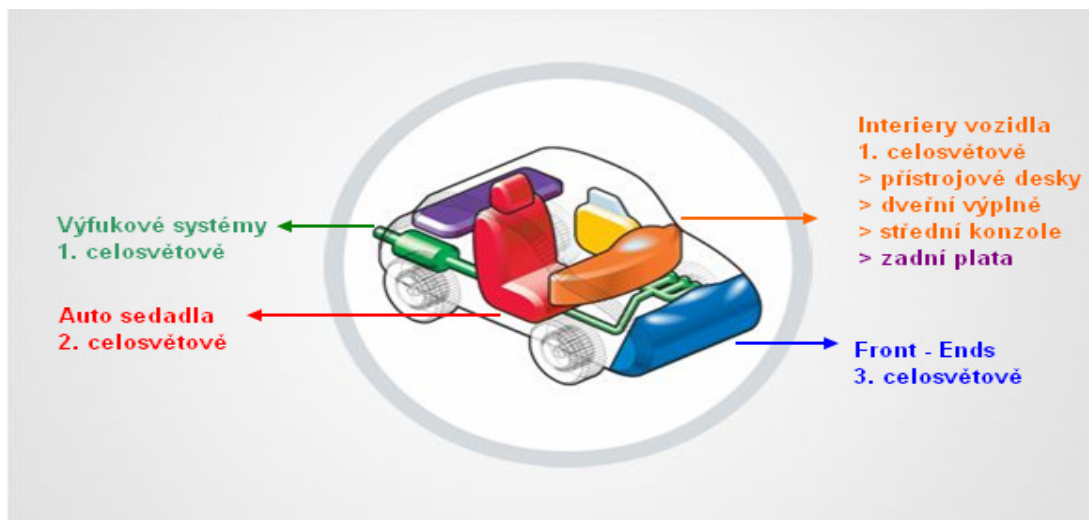
Obr. 1 Zastoupení závodů Faurecia ve světě

Zdroj: Faurecia [online]. [cit. 16.04.2010]. Dostupný z: <<http://www.faurecia.com>>.

Skupina Faurecia vlastní 28 vývojových center a 190 výrobních závodů v 29 zemích světa na pěti kontinentech, v nichž celkem zaměstnává přibližně 52 tisíc zaměstnanců. V současné době se skupina Faurecia zaměřuje na rozšiřování výrobních aktivit na nových trzích v Číně, Rusku, Indii a Brazílii.

V prvním čtvrtletí roku 2010 došlo k významnému rozšíření skupiny Faurecia formou nákupu společnosti Emcon. Společnost Emcon se zabývala výrobou výfukových systémů, a proto byla zařazena do výrobní skupiny Faurecia výfukové systémy (Faurecia Emission Control Systems).

Skupina Faurecia v současné době vyrábí čtyři skupiny automobilových komponentů a tím je rozdělena do čtyř divizí. Jednotlivé komponenty jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 2 a reprezentují výrobu výfukových systémů, automobilových sedadel, interiérů vozidel (přístrojové desky, dvevní výplně a střední konzole) a předních a zadních systémů - FrontEnds (jde o přední a zadní nárazníky dodávané společně s přední maskou, chladičem a světly přímo na linku koncového výrobce automobilů).



Obr. 2 Výrobky skupiny Faurecia a jejich pozice ve světě

Zdroj: Faurecia [online]. [cit. 16.04.2010]. Dostupný z: <<http://www.faurecia.com>>.

Skupina Faurecia je po rozšíření o závody společnosti Emcon nejvýznamnějším světovým dodavatelem výfukových systémů pro automobilový průmysl. Zároveň je na prvním místě ve výrobě plastových dílů pro interiéry vozidel. V oblasti výroby autosedaček je celosvětově na druhém místě a ve výrobě FrontEnd systémů na třetím místě.

4.2 Popis společnosti Faurecia Exhaust Systems s.r.o. (FAU Bakov)

Společnost Faurecia Exhaust Systems s.r.o. byla založena 20. ledna 1998 jako dceřiná společnost francouzské společnosti ECIA. Výroba byla zahájena v roce 2000, kdy byl již závod ve vlastnictví skupiny FAURECIA. V roce 2001 byla přistavěna druhá výrobní hala a v listopadu 2005 poslední, třetí část výrobní haly.

V současné době pracuje v závodě přibližně 500 zaměstnanců. Základní kapitál společnosti činí 531 miliónů Kč. Celkové tržby společnosti v roce 2008 činily 5028⁹ miliónů Kč.

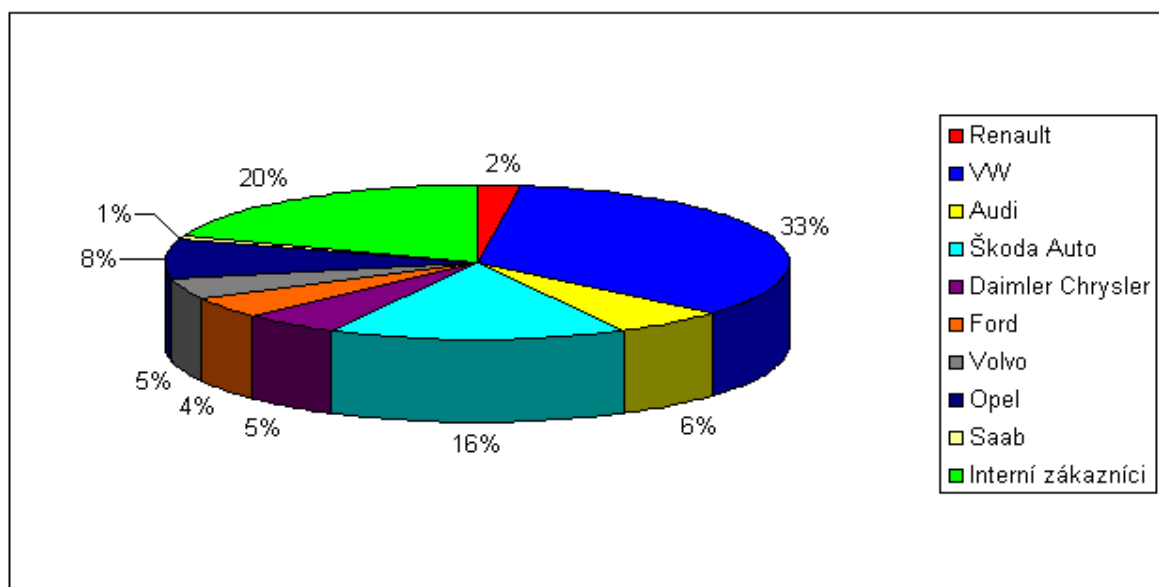
Podnik je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů automobilového průmyslu v regionu Mladá Boleslav. Závod se nachází 8 km od Mladé Boleslavi. Výrobní struktura zahrnuje výrobu komponentů (trubky a tlumiče) a kompletaci předních a zadních dílů výfuku, výrobu

⁹ Výroční zpráva společnosti Faurecia Exhaust Systems, s.r.o. z roku 2008.

výfukové klapky a výrobu svodových potrubí. Mezi výrobní procesy používané v závodě patří lemování tlumičů, lisování tlumičů, robotizované, plazmové a ruční svařování, plazmové vyřezávání otvorů do trubek, ohýbání trubek a formování trubek.

FAU Bakov je dodavatelem společností Škoda, VW, Opel, Daimler Chrysler, Audi, Ford, Kia, Peugeot, Renault, Volvo, Saab a Jaguár. Výrobky společnosti směřují na tuzemský trh, do Německa, Slovinska, Slovenska, Maďarska, Španělska a Švédska.

Společnost FAU Bakov má díky diverzifikaci produkce mezi většinu významných výrobců automobilů i v době ekonomické krize a všeobecného poklesu poptávky na automobilovém trhu výhodu, že nenadále poklesy nebo výkyvy v zákaznických odvolávkách jsou kompenzovány zvýšenou nebo stabilní poptávkou ostatních výrobců. Celkové tržby společnosti činily v roce 2009 dle skupinového výkaznictví 3787 miliónů Kč. Následující obrázek č. 3 charakterizuje podíl tržeb FAU Bakov dle zákazníků.



Obr. 3 Prodej společnosti Faurecia Exhaust Systems, s.r.o. dle zákazníků v roce 2009

Zdroj: Interní materiály, Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Portfolio prodejů společnosti FAU Bakov je rozděleno víceméně rovnoměrně mezi nejvýznamější světové producenty automobilů. Díky tomuto rozdělení nedochází k významným výkyvům v tržbách společnosti. Hlavním odběratelem závodu FAU Bakov je skupina VW (VW, Audi, Škoda Auto).

5 Model SAP Faurecia

V následující kapitole je analyzován model SAP Faurecia, důvody a východiska pro jeho zavedení a očekávaný přínos skupině Faurecia.

V roce 2007 bylo rozhodnuto o zavedení SAP ve skupině Faurecia. Oficiální název informačního systému SAP Faurecia je Faurecia Core Systém (FCS). Jedná se o jeden ucelený informační systém pro celou skupinu Faurecia, do kterého budou postupně integrovány všechny závody ve skupině. Cílem procesu implementace ve skupině je:

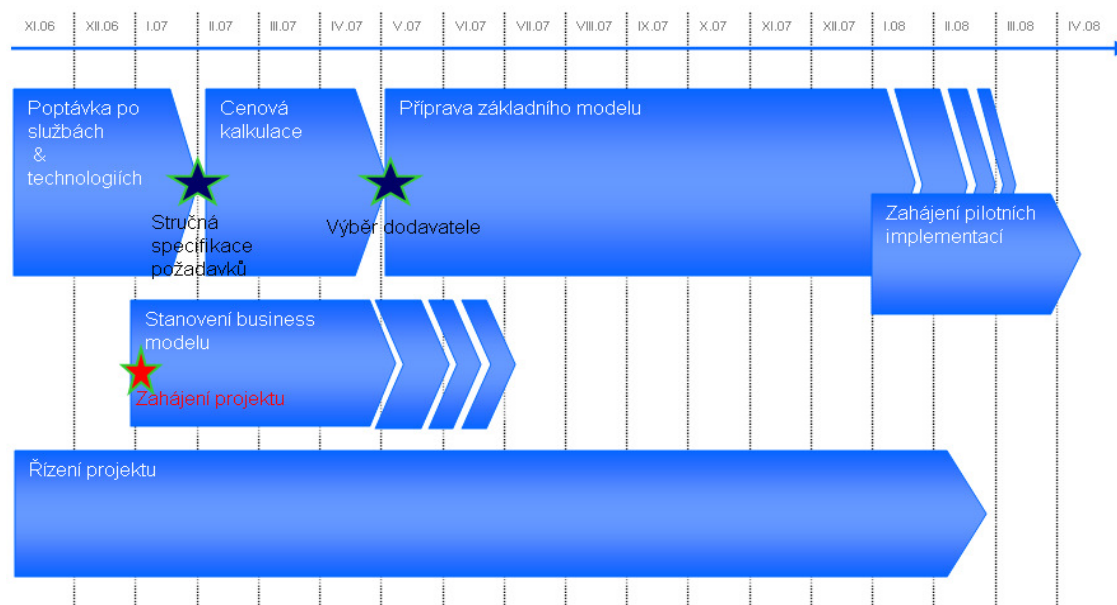
- specifikace a nastavení základního obchodního modelu se standardizovanými a efektivními procesy, které odpovídají základním procedurám Faurecia,
- vybudovat silný a spolehlivý systém, který odpovídá programovým, výrobním a finančním potřebám skupiny,
- instalace stejného informačního systému ve všech vývojových centrech a výrobních závodech Faurecia po celém světě.

5.1 Nastavení základního modelu SAP Faurecia

Základní model SAP Faurecia vychází ze zpracované studie týmu vybraných vedoucích pracovníků Faurecia a konzultantské společnosti Accenture. Skupina Faurecia byla reprezentována pracovníky ze všech čtyř divizí a z jednotlivých podnikových oblastí (logistika, výroba, finance, controlling, IT, nákup, prodej a vývoj). Dalším důležitým zdrojem pro tvorbu základního modelu SAP Faurecia byl soubor základních pravidel skupiny Faurecia (FCP – Faurecia Core Procedures), které byly integrovány do obchodního modelu.

Základní procedury Faurecia představují nástroj, podle kterého by se měly řídit všechny procesy a postupy prováděné ve skupině Faurecia. Tyto procedury slouží k tomu, aby všechny organizační složky ve Faurecii postupovaly konzistentně, a to z důvodu správnosti, kontroly, efektivnosti a komparativnosti dosažených ekonomických, výrobních a kvalitativních výsledků.

Na následujícím obrázku č. 4 je zachycen vývoj základního modelu SAP Faurecia, který začal v druhém pololetí roku 2006 a příprava prvních instalací začala v polovině roku 2008. V průběhu prvních pilotních instalací docházelo ještě k úpravám celého systému.



Obr. 4 Příprava projektu SAP Faurecia

Zdroj: Interní materiály, Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Výsledkem celého procesu byla studie SAP Faurecia skládající se z dokumentů popisujících základní obchodní procesy v nově připravovaném IS. Tato dokumentace je rozdělena dle jednotlivých domén, které odpovídají obchodním aktivitám spravovaným v SAP Faurecia. Její přínos je v tom, že integrovala platné procedury používané ve skupině Faurecia do nového IS, který si svým uspořádáním plnění a dodržování těchto procedur vynucuje a tím standardizuje chování všech závodů Faurecia.

5.2 Složení dokumentace SAP Faurecia

Pro rychlejší implementaci systému SAP Faurecia a usnadnění procesu náběhu nového systému byla vedením projektu připravena široká škála podpůrných dokumentů. Na základě

této dokumentace jsou jednotlivé závody schopny po implementaci rychle a samostatně fungovat.

Dokumentace SAP Faurecia je hierarchicky koncipována do několika úrovní, přičemž nižší úroveň rozpracovává detailněji úroveň vyšší a není s vyšší úrovní v rozporu:

1. Základní procedury Faurecia (Faurecia Core Procedures).
2. Obchodně procesní procedury (Business Process Procedures), které popisují funkčnost SAP Faurecia.
3. Obchodní případy (Business Events), které popisují jednotlivé operace a transakce v SAP Faurecia.
4. Pracovní instrukce (Working Instructions), které jsou detailním návodem pro koncového uživatele, jakým způsobem provádět operace a transakce v SAP Faurecia.
5. Sdílení informací (SharePlace) – pro SAP Faurecia, bylo zřízeno místo na www portálu, kde se shromažďují všechny dokumenty týkající se projektu a jsou zpřístupněny všem členům projektu (toto místo shromažďuje nové dokumenty vycházející z nových požadavků během implementací, dokumenty vytvořené během jednotlivých projektů s vazbou na specifikum daného závodu atd.).
6. Ostatní dokumentace (nastavení systému a struktur, volby, účtový rozvrh, atd.).

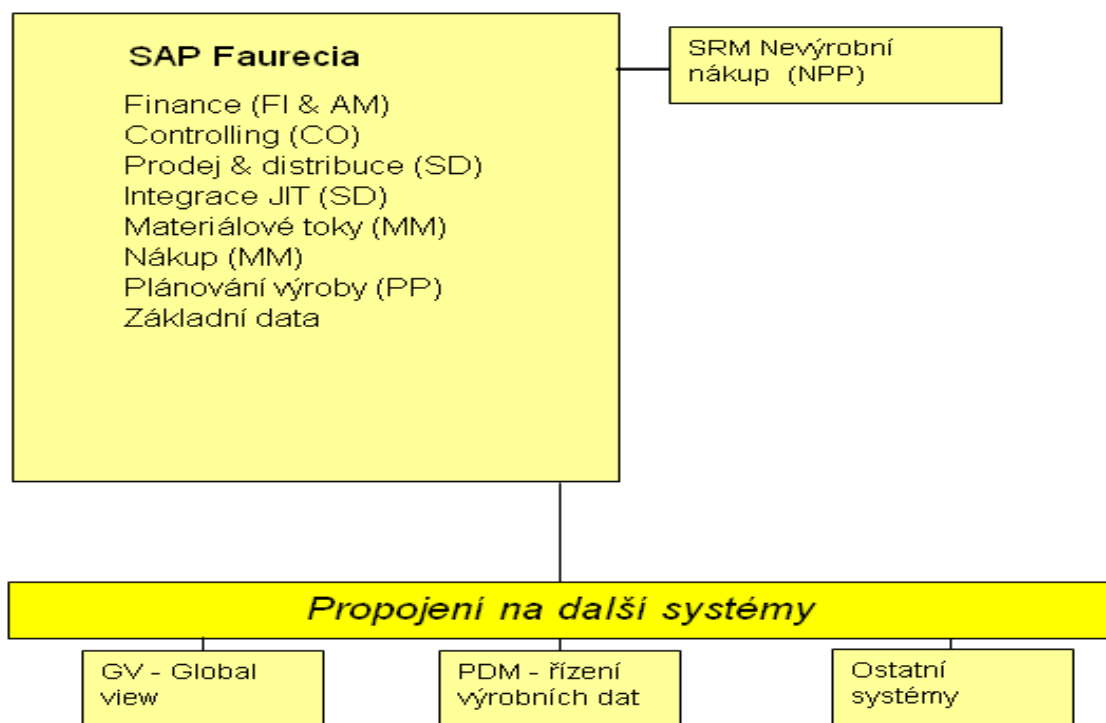
Veškerá dokumentace je uložena na společném internetovém portálu tzv. shareplace, což umožňuje okamžité sdílení všech dokumentů a posledních aktualizací všemi uživateli systému, kteří se podílejí na implementaci. Aktualizace a validace jednotlivých dokumentů je podřízena vedoucím pracovníkům jednotlivých modulů SAP Faurecia.

Původní dokumenty byly připraveny konzultanty ze společnosti Accenture, potom přepracovány interním týmem SAP Faurecia. V současnosti jsou doménovými specialisty připravovány nové návody pro používání systému. Výsledkem celého procesu je existence obrovského množství dokumentů, které již byly pro SAP Faurecia připraveny, a hrozí riziko, že školení uživatelé se v celé dokumentaci nebudou schopni orientovat. Toto riziko je možné omezit díky doménovým specialistům, kteří by měli poskytnout klíčovým a koncovým uživatelům správnou, aktuální a validovanou dokumentaci.

5.3 Systémové řešení SAP Faurecia

Skupina Faurecia si zvolila pro nový informační systém verzi SAP ECC 6.0. Všechny závody Faurecia budou integrovány do jednoho společného informačního systému, v jednom databázovém systému označovaném jako DB6, spravovaném centrálně na jednom místě a jednom HW s operačním systémem AIX od společnosti IBM. Všechna základní data jsou řízena centrálně přes kompetenční centra, která je mohou spravovat na základě požadavků od koncových a klíčových uživatelů SAP Faurecia.

Do SAP Faurecia byly pro výrobní podniky vybrány SAP moduly pro finance, controlling, prodej a distribuci, management materiálu a plánování výroby. Dále je k SAP Faurecia připojen modul SRM, který zprostředkovává management nákupu nevýrobních položek (služby a ostatní spotřební materiál). Jak je znázorněno na obrázku č. 5, systém SAP Faurecia je automaticky propojen na další systémy používané ve skupině. Jedná se o systém Global view, systém postavený na platformě SAP pro řízení lidských zdrojů nebo systém pro správu výrobních dat PDM, v němž se shromažďují technické údaje o vyráběných produktech.



Obr. 5 Zastoupení modulů SAP v SAP Faurecia propojení s okolními systémy

Zdroj: Interní materiály, Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Výhodou tohoto řešení je existence jediné integrované databáze shromažďující všechny základní informace o skupině Faurecia. Po kompletní implementaci bude existovat ve skupině jediná databáze dodavatelů, odběratelů a materiálových položek. Všechny závody Faurecia budou využívat jednotnou účetní osnovu, jejíž nastavení a účetní procesy odpovídají aktuálnímu výkaznictví dle mezinárodních standardů finančního výkaznictví IFRS.

5.4 Hierarchie rolí a organizace systému podpory v SAP Faurecia

Funkčnost celého systému SAP Faurecia od začátku implementace, přes náběh a následné každodenní používání, zabezpečuje nadefinovaná hierarchie uživatelských rolí s popisem oprávnění a povinností jednotlivých účastníků projektu implementace a koncových uživatelů SAP Faurecia. Pro účely implementace SAP Faurecia je stanoven centrální a lokální tým.

Centrální tým poskytuje podporu všem závodům, které se implementují nebo již používají SAP Faurecia. Jeho nejvyšší složkou je vedení skupiny Faurecia, které provádí kontrolu implementací, zadává požadavky na funkčnost SAP Faurecia a určuje strategii dalšího vývoje SAP Faurecia. Vedení projektu SAP Faurecia je odpovědné za implementace ve všech závodech, zabezpečuje řízení implementací a řešení problémů při implementacích z pohledu managementu. Vedoucí jednotlivých domén EDL (Executive Domain Leader) jsou odpovědní za jejich správu, řízení odborných konzultantů, validaci a tvorbu dokumentace projektu SAP Faurecia a podporu implementovaných závodů v klíčových bodech implementace. Stejnou odpovědnost mají také při řešení potíží během implementace a po implementaci.

Centrální tým dále zahrnuje další týmy zabývající se prováděním změn systému na základě vzniklých požadavků během implementace. Jedná se především o změny z důvodu naplnění lokálních legislativních požadavků nebo výjimečně specifických obchodních případů. Dalším týmem je tým pro migraci dat, který zabezpečuje stažení a zálohování dat z používaného systému do nově implementovaného SAP Faurecia.

Lokální tým pracuje přímo v závodě, kde probíhá integrace nového IS. Lokální tým je tvořen projektovým manažerem a analytiky jednotlivých SAP modulů nominovanými vedením

projektu SAP Faurecia. Další částí týmu jsou klíčoví uživatelé systému nominovaní vedením závodu.

Projektový manažer je pověřen vedením lokálního týmu. Jeho odpovědností je vedení projektu implementace v závodě, plánování a organizace činností spojených s implementací. Projektový manažer zajišťuje propojení všech týmů na centrální úrovni s lokálním týmem, je odpovědný za koordinaci aktivit spojených s datovou migrací a podporu aktivit spojených se změnovým řízením nově implementovaného systému.

Doménoví analytici se starají o podporu klíčových uživatelů během popisu a nastavení základních obchodních procesů. Provádějí úpravy a testování systému na tzv. pískovišti (jedná se o verzi SAP určenou k testování návrhů nových řešení), definují a připravují dokumentaci pro úpravy, které provádí centrální tým. Jejich dalším úkolem je provádění výkonových testů, příprava analýzy připravenosti závodu na integraci nového systému, provádění akceptačních testů systému spolu s klíčovými uživateli a zároveň se starají o průběžné školení klíčových uživatelů. Při zavádění systému do života zajišťují podporu a úspěšné provedení finální implementace a v období po startu systému se starají o podporu nových uživatelů, dořešení problémů a finální nastavení systému. Doménoví analytici jsou podřízeni projektovému manažerovi stejně tak jako vedoucím domén, kterým reportují vývoj prací, problémy a změny ve svých doménách.

Klíčoví uživatelé reprezentují závod, ve kterém se implementuje SAP Faurecia a jejich úkolem je zajištění funkčnosti nového IS v podmínkách implementovaného závodu. Na základě popisu potřeb analyzují a komentují použitelnost nového systému v lokálním prostředí. Důležitou činností klíčových uživatelů je čištění dat a jejich validace před migrací do nového IS. Zároveň se průběžně školí na nové systémové řešení, aby mohli následně provádět školení koncových uživatelů systému. V konečné fázi pomáhají při náběhu systému a podpoře koncových uživatelů během jejich každodenní činnosti.

Vedení závodu se účastní strategických rozhodnutí, ovlivňujících základní obchodní procesy v závodě. Během strategických jednání, jichž se účastní vedení SAP týmu a vedení závodu, jsou přijímány nebo zamítány změny v systému nebo navrhovaná řešení. Na základě těchto jednání se určuje, jakým směrem se bude celá implementace ubírat. Zodpovědností vedení

závodu je poskytnout na projekt implementace dostatečné množství lidských zdrojů v podobě klíčových uživatelů a zároveň v podobě času pro proškolení koncových uživatelů. Vedení závodu má hlavní slovo při akceptaci spuštění nového IS do provozu.

Podpora uživatelů po implementaci a úspěšném náběhu nového IS v závodě je řešena prostřednictvím několika centrálních kompetenčních center, rozmístěných po celém světě. Jednotlivé případy se řeší na základě vznesených požadavků klíčových a koncových uživatelů prostřednictvím systému IT požadavků, které jsou nejprve převzaty k řešení lokálními IT odděleními a následně předány k řešení do kompetenčního centra.

Složení celého implementačního týmu má maticovou strukturu, která umožňuje efektivní přenos informací od nejvyšších složek vrcholového managementu až po klíčové uživatele a zároveň umožňuje efektivní zadávání a kontrolu úkolů a cílů. Riziko využití této struktury hrozí v případě nepodání informace všem napojeným článkům řetězce, kdy může dojít k nepochopení úkolu a z tohoto důvodu zbytečné činnosti nebo provedení špatného nastavení IS. V případě řešení problému je nutné, aby se všechny zainteresované části týmu dohodly na konečném řešení. V případě, že by jedna z částí nesouhlasila nebo nebyla s konečným řešením srozuměna, může dojít ke konfliktům v dalších krocích implementace a při vlastním využívání nového IS. Základem úspěchu projektu implementace IS v takto nastavené organizační struktuře je sdílení informací, řešení a rozhodnutí se všemi články řetězce. Důležitá je funkce projektového manažera, který musí konsolidovat a koordinovat všechny činnosti implementačního týmu.

5.5 Shrnutí výhod a nevýhod jednotného informačního systému SAP Faurecia pro vedení skupiny Faurecia

V tomto oddíle budou shrnuty hlavní přínosy a výhody implementace jednotného IS z pohledu skupiny Faurecia a zároveň budou uvedeny jeho nevýhody a slabá místa. Pro skupinu Faurecia je rozhodnutí o zavedení jednotného IS určením dlouhodobé informační strategie, která nahradila strategii implementací různých informačních systémů typu Oracle, XPPS, BPCS nebo Movex fungujících a spravovaných většinou na podnikových úrovních.

Výhody a přínosy

Implementace SAP Faurecia přináší celé skupině Faurecia konkurenční výhodu v oblasti využívání a sdílení nejnovějších trendů v informatice. Velkým přínosem je sdílení informací a zkušeností na skupinové úrovni. Díky celému nastavení systému dochází ke standardizaci všech závodů skupiny dle závazných skupinových pravidel a postupů Faurecia (FCP). V oblasti snižování nákladů by mělo docházet k synergickému efektu díky sjednocení všech informačních kapacit na vývoj, údržbu a podporu jednoho informačního systému. Společně s průběžným přechodem závodů na SAP Faurecia bude docházet k odpojování a ukončení podpory starých informačních systémů. Zároveň se předpokládá redukce nákladů na budoucí proškolení uživatelů informačního systému na nové systémy, protože nový systém by měl být do budoucna konzistentní a pro nové uživatele neměnný.

Jednotný informační systém umožňuje propojení specializovaných týmů a organizací v rámci skupiny Faurecia. Jedná se o nákupní a prodejní týmy, které se starají centrálně o nákupní, respektive prodejní kontrakty několika závodů současně a v rámci vybrané skupiny dodavatelů (výrobní materiál, spotřební materiál, investice) nebo vybrané skupiny odběratelů (VW, Ford, Daimler Chrysler atd.). V systému SAP Faurecia jsou také sledované vývojové náklady a činnost vývojových týmů centrálně za celou Faurecii, což umožňuje průřezové sledování veškerých vývojových nákladů a jejich návratnost ve formě rozpuštění v tržbách za prodané výrobky. Dalším využitím jednotnosti celého systému z pohledu specializovaných týmů je tvorba tzv. centrálních účetních oddělení (Shared Centers), které zodpovídají za účetnictví a výkaznictví několika závodů, zpravidla ve vybrané geograficky určené oblasti.

Hlavní přínos SAP Faurecia z pohledu vedení skupiny je především v provádění automatizovaných konsolidací a komparací finančních a výrobních výsledků po podnicích, skupinách podniků a celé skupiny. Kontrolor s odpovídajícími oprávněními je schopen analyzovat a kontrolovat jednotlivé podniky a konsolidovat výsledky skupin podniků a celé skupiny. Skupina Faurecia vykazuje výsledky hospodaření na základě mezinárodních účetních standardů. Nastavení sledování hospodářského výsledku v systému SAP Faurecia vychází z mezinárodních účetních standardů a svým nastavením vede všechny uživatele na základě přednastavených automatických procesů a účtování k dodržování těchto standardů.

Další výhodou jednotného SAP Faurecia lze spatřovat v problematice migrace manažerů mezi závody Faurecia. Díky společnému informačnímu systému budou potřebovat vrcholoví manažeři při změně svého působiště výrazně kratší dobu na zapracování a pochopení problematiky daného závodu.

Nevýhody a omezení

Mezi hlavní nevýhody je možné zařadit závislost všech závodů na jeden systém a na jedno místo, kde jsou soustředěna všechna data. Data celého systému jsou pravidelně a systematicky zálohována. Při výpadku celého systému ze strany SW nebo HW se mohou, i přes existenci krizových scénářů, dočasně nebo úplně zastavit některé obchodní činnosti ve skupině. V reakci na předchozí nevýhodu je nutno uvést, že vztahy týkající se zajištění a uspokojení všech potřeb zákazníků jsou v systému řešeny prostřednictvím přenosového SW, který je schopen pracovat dočasně bez podpory centrálního systému.

Další nebezpečí užívání jednotného systému se skrývá v možnosti přetížení systému při zpracovávání obrovských množství dat většího počtu závodů ve stejnou chvíli, např. zpracování měsíčních uzávěrek, kdy se spouští kalkulace materiálů, provádí se analýzy výkaznictví tržeb, hospodářského výsledku atd. Přetížení systému může nastat také v případě nevhodného použití dotazů, které mohou spouštět pouze proškolení uživatelé s odpovídajícími právy.

Jednotný systém, ve kterém se nacházejí informace o všech závodech celé skupiny Faurecia a především ze čtyř různých divizí (interiéry vozidel, sedačky, výfukové systémy a přední a zadní moduly), je přeplněný informacemi a možnostmi nastavení, které nemohou být nikdy v celkovém rozsahu využity na úrovni jednoho závodu. Toto obrovské množství možností nastavení může vést k nesprávnému nastavení nebo pochopení systému uživateli a následně špatné funkčnosti a neefektivnosti využití systému. Tato neefektivnost spočívá v tom, že uživatelé využívají možností systému pouze částečně, protože mnohá nastavení a výhody, které předpokládali vývojáři systému, nejsou zcela nebo úplně využity.

Protože má SAP Faurecia společnou databázi všech dílů, dodavatelů, odběratelů a dalších společných hlavních dat, je nutné věnovat velkou pozornost migraci dat do systému a tvorbě

nových záznamů, aby nedocházelo k duplicitám a celkovému znečištění dat v systému, které by vedlo k neefektivnímu využití systému a všeobecnému chaosu.

Implementace SAP Faurecia ve všech závodech Faurecia je velký projekt, který si dává za cíl implementovat všechny závody v horizontu deseti let, což při současném počtu závodů blížícím se 200 znamená 15 implementací ročně. Průměrná doba spolu s podporou po startu SAP Faurecia v závodě činí sedm měsíců. Implementace jsou prováděny velkou rychlostí, což vede po implementaci k nedořešeným věcem, které je nutno řešit během dobíhající podpory doménových analytiků. Zároveň z důvodu krátké doby implementace není možné naplánovat téměř žádnou implementaci tak, aby nový systém naběhl na začátku roku. Tato skutečnost vede k tomu, že jsou závody vystaveny vyššímu objemu práce spojenému se změnou systému během roku, především ve věci migrace výsledovky a detailů, ze kterých se skládá, s důrazem na vnitro-skupinové výkaznictví tržeb, nákladů a další oblasti výkaznictví. Z pohledu účetnictví je nemožné provádět změny v účetní metodice během roku, což má za následek vytváření dočasných řešení, která jsou schopna zabezpečit rozjezd nového systému a zároveň uspokojit požadavky lokálních účetních předpisů. Přechod během roku podléhá zároveň zvláštní pozornosti při auditech. Mnohem obtížnější příprava podkladů pro skupinové a statutární audity, při kterých dochází ke konsolidaci celého účetního období, vede ke zvýšení pracovního vytížení finančního oddělení během auditu a zároveň může vést k nálezům problémů auditory zapříčiněným složitostí přípravy podkladů nebo zjištění chyb během migrace. Příprava přiznání k dani z příjmů právnických osob je také náročnější na přípravu detailů a jejich následné zachování a celkovou konsolidaci.

V dnešní době, kdy je největší konkurenční výhodou dostatek informací, je potřeba uvést informačně bezpečnostní riziko v případě využití jednotného IS, který obsahuje kompletní informace o skupině. Riziko spočívá v případě nevhodně zvoleného přístupu některých uživatelů k nekontrolovanému množství dat, jež se dají stáhnout a následně zneužít konkurencí.

Jako nevýhodu spatřují koncoví uživatelé podporu při řešení problémů se systémem prostřednictvím podávání požadavků přes internetový portál a následné řešení problémů přes kompetenční centra. Zároveň se jeví jako nepohodlné schvalování všech změn v nastavení nebo vytváření nových objektů v systému (účty, dodavatelé, odběratelé) na základě vystavení

požadavku, který musí projít určitým schvalovacím řízením a v případě, že je požadavek schválen, je jeho realizace provedena centrálním týmem SAP Faurecia. Nevýhody uvedené v tomto odstavci vedou k nepružnosti systému, ale z důvodu rozsáhlosti a potřeby neustálé datové čistoty systému je nutné tyto procesy zachovat a rozumět jejich účelnosti. Totéž platí v případě práce s daty, kde se v předchozích lokálně spravovaných systémech těšili uživatelé významné volnosti v přístupu a práci s těmito daty. V novém IS jsou uživatelům přístupová práva jasně definována na základě jejich funkcí a z toho vyplývajících rolí definovaných v systému, což vede k určitému omezení činností, ale především ke změně pracovních postupů, které se musí transformovat na nové informační možnosti.

Na základě závěrů této kapitoly je možné konstatovat vhodnost rozhodnutí skupiny Faurecia k implementaci jednotného informačního systému, z pohledu vedení skupiny, jehož cílem bylo usnadnění a lepší ovladatelnost řízení celé skupiny a nastolení jednotného standardu procesů a postupů Faurecia (FCP) ve všech závodech Faurecia. V případě uvedených nevýhod je nutno uvést, že pokud si bude těchto nevýhod vedení projektu SAP Faurecia stále vědomo, nemělo by dojít k vážným negativním vlivům na chod celého systému.

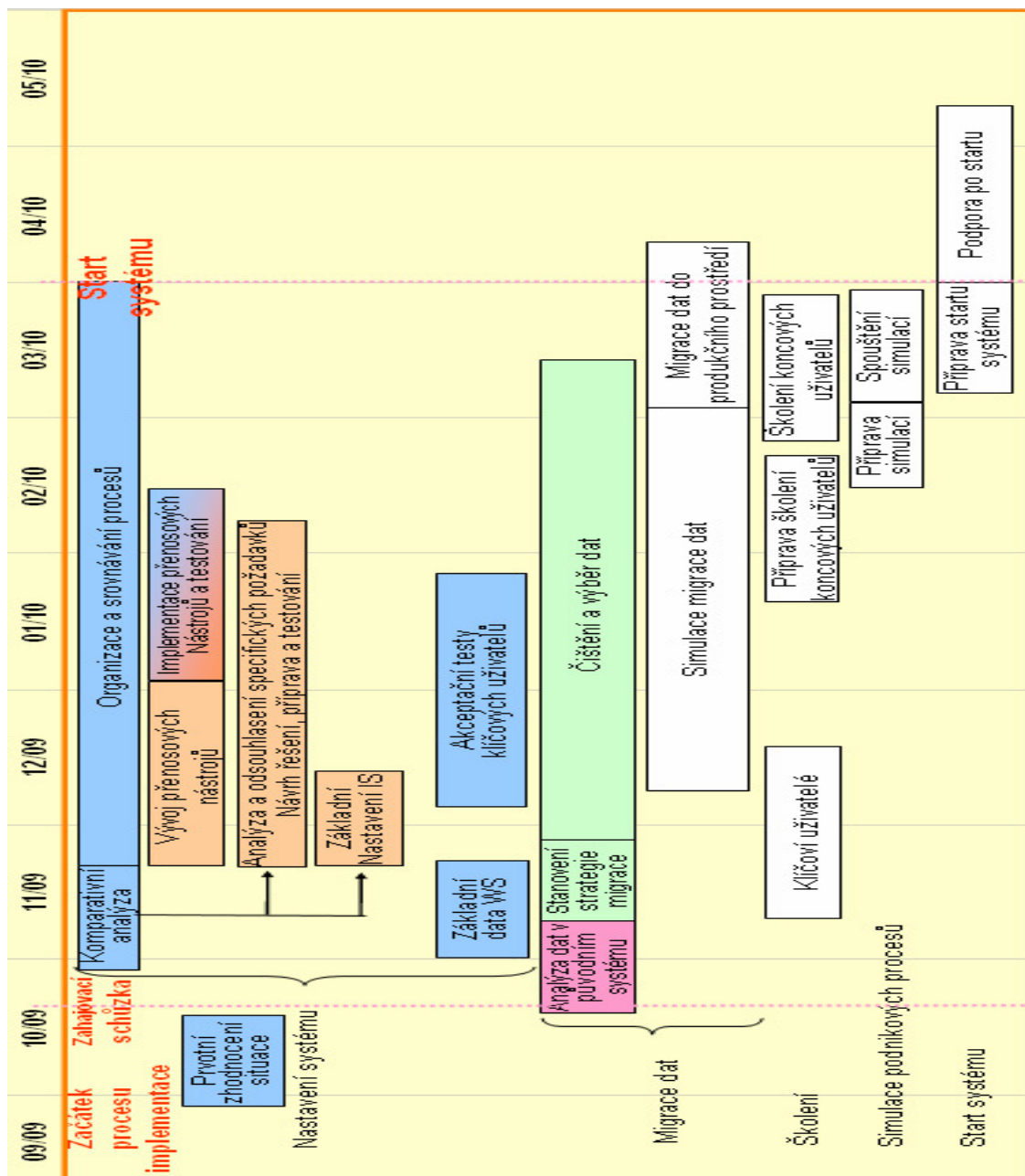
6 Implementační proces na případu finančního a controllingového modulu

Významnou roli při hodnocení úspěšnosti nového IS hraje způsob a kvalita provedení vlastní implementace. Nastavení IS na základě jeho možností, které se zpravidla liší od možností nastavení ve starém IS, odhalení potencionálních budoucích problémů nebo konfliktů a zadání základních systémových dat má zásadní vliv na budoucí funkčnost a použitelnost celého IS.

Každá implementace SAP Faurecia začíná zahajovací schůzkou, kde jsou vedení závodu představeny možnosti využití nového IS, požadavky na podporu implementačního týmu ze strany závodu a předpokládané náklady spojené s implementací. Během schůzky je probrán a odsouhlasen plán implementace spolu se stanovením začátku používání nového IS, tzv. GoLive. Vedení závodu je představen lokální tým pro implementaci SAP Faurecia nominovaný vedením projektu SAP Faurecia. Vedení závodu navrhne během schůzky klíčové uživatele pro jednotlivé SAP domény, kteří budou mít na starosti podporu SAP specialistů během implementace a následnou podporu koncových uživatelů.

6.1 Základní implementační fáze

Implementace začíná ještě před zahajovací schůzkou, kdy SAP odborníci prověřují s lokálním oddělením IT nastavení lokálního IS. Na obrázku č. 6 jsou znázorněny jednotlivé fáze implementačního procesu. Vlastní implementační proces začíná tzv. komparativní analýzou starého a nově připraveného systému. Z této analýzy následně vycházejí všechny další činnosti, které se týkají budoucího nastavení nového IS a optimalizace procesů v implementovaném závodě a částečně v novém IS, vývoj přenosových nástrojů pro elektronickou komunikaci v dodavatelsko odběratelském řetězci až po finální nastavení celého systému.



Obr. 6 Předpokládaný proces implementace SAP Faurecia ve výrobním závodě Faurecia

Zdroj: Interní materiály, Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Společně s pracemi spojenými s nastavením systému probíhají činnosti přípravy migrace dat, na které navazuje stanovení migrační strategie, následná příprava a čištění dat, testování jejich přenosu a jejich finální přenos do produkční databáze SAP Faurecia. Vedle těchto prací dále

probíhá kontinuální školení klíčových uživatelů, kteří budou muset v během finalizace implementace provést školení koncových uživatelů.

V závěru procesu implementace spouštějí doménoví analytici společně s klíčovými uživateli simulace podnikových procesů, na kterých si kontrolují funkčnost nového IS a zároveň připravují plány, data a postupy pro jeho spuštění. Po nastartování systému je nutné opravit nově vzniklé nedostatky v nastaveních a kontrolovat, že systém pracuje podle předpokladů.

Během implementace připravuje centrální tým pro lokální tým testovací verze budoucího systému, jejichž označení je RC1, TC1 a TC2. Tyto verze slouží pro testování nastavení procesů, migraci dat a simulaci podnikových procedur. Spolu s těmito verzemi je vytvořena jedna nebo dvě verze pro analytiku za účelem testování specifických požadavků a nových návrhů řešení (pískoviště – sandbox). Finální verze SAP Faurecia se nazývá produkční s označením FC1. Ve chvíli, kdy se migrují data do produkční verze, dochází k nahrání dat do hlavního systému SAP Faurecia.

6.1.1 Implementační činnosti spojené s nastavením systému

Komparativní analýza původního IS s novým IS, nazývaná také jako FitGap analýza, se provádí na začátku implementace na základě konzultací doménových analytiků s klíčovými uživateli. Cílem komparativní analýzy je zhodnocení aktuální situace v implementovaném podniku s předpokládanou situací, kterou přinese instalace nového IS. Úkolem této analýzy je odhalit mezery v lokálním nastavení a stanovit potřebné změny v základním modelu, aby tyto nedostatky byly odstraněny. Tato analýza je zároveň příležitostí k definování procesních zlepšení a přínosů, které přinese nový IS. Komparativní analýza přináší klíčovým uživatelům první seznámení se systémem. Výsledky této analýzy jsou prezentovány vedení SAP Faurecia a vedení závodu k posouzení a rozhodnutí o dalších krocích spojených s úspěšnou implementací.

Mezi hlavní případy, kde byl identifikován rozdíl mezi novým SAP Faurecia a původním systémem, patří z pohledu účetnictví a financí používání francouzské účtové osnovy, jako hlavní účtové osnovy SAP Faurecia. Z důvodu splnění požadavků statutárního výkaznictví

bylo rozhodnuto o vytvoření alternativní účtové osnovy dle českých účetních standardů. Dále bylo zjištěno, že nastavení v SAP Faurecia jsou připravena a testována především na účtování v měně EUR, další kroky během implementace se soustředily na testování zaúčtování v měně CZK a na účtování kursových rozdílů. Další významný rozdíl vznikl při implementaci v FAU MB v případě účtování o materiálu. FAU MB účtovala do doby před implementací zásoby způsobem B (periodicky), ale systém SAP Faurecia podporuje sledování materiálu pouze způsobem A (průběžně) pomocí systému odpisování do spotřeby na základě rozpisů výrobních materiálů vyrobené produkce.

V případě controllingu byly nalezeny hlavní odlišnosti mezi původním a novým systémem ve způsobu sledování spotřeby materiálu, zpracování rozpisů výrobních materiálů a provádění kalkulací, sledování režijních nákladů a spotřeby náhradních dílů. Kontrola nákladů a výnosů je v SAP Faurecia řešena úplně odlišným způsobem než v předchozích systémech. Sledování nákladů se opírá o tzv. analytické objekty nákladových středisek, interních a projektových objednávek a nákladových elementů. Na základě zpracování údajů z analytických objektů je zpracovávána analýza plánovaných a skutečných výrobních nákladů.

Vybrané rozdíly jsou analyzovány v sedmé kapitole této diplomové práce.

6.1.2 Akceptační testy klíčových uživatelů

Akceptační testy při implementaci SAP Faurecia slouží k seznámení klíčových uživatelů se systémem SAP Faurecia. Klíčoví uživatelé mají možnost vyzkoušet si vybrané obchodní procesy v rámci své domény a domén spojených s jejich činností. Klíčoví uživatelé zkoušejí spouštět jednotlivé transakce v SAP, učí se pracovat se systémem, hledat data, chápat, co se děje uvnitř systému, učí se vnitřní logice a propojenosti systému. Součástí akceptačních testů je kontrola výsledků, které informační systém produkuje na základě simulovaných obchodních procesů.

Výsledkem těchto testů by mělo být základní porozumění klíčových uživatelů systému. Akceptační testy by se měly konat během implementace v několika fázích. V první fázi jde o ryze akceptační testy, kdy by měly být všechny transakce a postupy procházeny společně

klíčovým uživatelem a doménovým specialistou. V druhé fázi se jedná o tzv. integrační testy, kdy by měl být již klíčový uživatel samostatnější. Klíčový uživatel by měl sám spouštět základní transakce, měl by být schopen najít běžné chyby nebo problémy v systému a společně s doménovým specialistou by měl řešit všechny vzniklé problémy. Třetí, závěrečná část akceptačních testů se nazývá obchodní simulace, kdy klíčoví uživatelé pracují stále v testovacím prostředí, ale již se vzájemně navazujícími a propojenými transakcemi a skutečnými daty.

Aby mohly být akceptační testy úspěšně provedeny, je nutné mít v první řadě dostatek lidských zdrojů v podobě dostatečného časového fondu klíčových uživatelů a dostatek proškolených doménových specialistů. Pro druhou fázi je nutné, aby podnik, kde probíhá implementace, zajistil dostatečné množství reálných dat, které by byly nahrány do testovací databáze pro přípravu a provedení integračních testů. Ve třetí fázi obchodních simulací je nutné, aby existoval jasný obrázek o předpokládané podobě a funkčnosti celého systému.

6.1.3 Příprava dat a čištění dat pro migraci

Další důležitou činností, kterou je nutno provést kvalitně a odpovědně během implementace nového informačního systému, je vyčištění dat před jejich vlastní migrací do nového informačního systému. Staré informační systémy jsou většinou znečištěny neudržovanými a zastaralými daty. Tato data vedou ve starých systémech k duplicitám a neefektivnímu zpracování. V obou českých závodech se implementační tým setkal s obrovským množstvím dat, která bylo nutno zrevidovat a zkontrolovat jejich správnost před finálním transferem do SAP Faurecia. Jednalo se především o data z oblasti dodavatelů a odběratelů, materiálových kusovníků, rozpisů výrobních materiálů, skladových lokací, ceníků, používaných účtů v účetnictví atd. V rámci náběhu SAP Faurecia a stejně tak po jeho úspěšné implementaci jsou základní data nahrávána do SAP Faurecia vždy až po validaci kompetenčním centrem.

Další činnost týkající se čištění dat spočívá v tom, že systém SAP Faurecia není schopen se přizpůsobit datům ze starého systému. V rámci implementací bylo nutné od doménových specialistů zjistit, jaká data bude nutné do SAP Faurecia migrovat z původního systému a jaká

další data bude nutno do systému doplnit. Data se do systému nahrávala přes připravené migrační prostředky, kdy se využil přenos přímo ze starého informačního systému a prostřednictvím tzv. můstkových tabulek (X-Ref) se tato data migrovala do SAP Faurecia v požadovaném formátu. Další možností byla příprava formátovaných tabulkových souborů v programu Excel převedených do formátu csv, které se prostřednictvím SAP aplikace LSMW přehrály do SAP.

Odpovědnost za správnost a kompletnost dat, která se migrují z původního IS do nového IS, mají odpovědná oddělení a klíčoví uživatelé. Úkolem doménových specialistů je podpora klíčových uživatelů při kontrole migrovaných dat do SAP ve správném formátu a dle požadavků SAP. Z pohledu kontroly dat je nutné, aby se před spuštěním celého systému provedlo porovnání dat z původního IS a dat, která jsou migrovaná do SAP. V případě controllingu se jedná především o data, která slouží pro výpočet standardních kalkulací nákladů na výrobu, dále se jedná o data, která ovlivňují systém automatického účtování a finálního výkaznictví. To znamená provedení kontroly nastavení materiálů a jejich rozpisů výrobních materiálů, kontroly výrobních časů strojů a lidí a kontroly odpisových, mzdových a režijních sazeb. Dále je nutné zkontrolovat ceny nakupovaných materiálů a ceny prodáváných výrobků a služeb.

Nahrání korektních a aktuálních dat do nově implementovaného IS je klíčem k úspěchu celé implementace. Bez kvalitních dat by systém produkoval od začátku nesprávné výsledky, což by vedlo k nedůvěře vedení podniku ve funkčnost nového systému. Po startu nového systému je efektivnější, když se klíčoví uživatelé a celý implementační tým soustředí na sledování a doladování nového systému a nemusí se věnovat časově náročnému a mnohdy manuálnímu odstraňování chyb datové migrace.

6.2 Příprava na spuštění

V závěrečné fázi implementace je nutné provést pečlivou přípravu na přechod ze starého systému na nový, tzv. roll-out. Tato příprava se týká všech domén v novém systému. Hlavní důraz je kladen na to, aby nebyla ohrožena výroba a dodávky zákazníkům z důvodu implementace nového IS. Z tohoto důvodu je nutné zajistit, aby fungovaly všechny výrobní a logistické toky bez problémů.

Funkčnost logistických a výrobních toků je úzce provázána se správným nastavením základních dat o materiálech, zákaznících a dodavatelích v IS. Správu těchto dat má na starosti technické plánování, oddělení prodeje a nákupu, účetní oddělení a controlling. V novém systému musí být od začátku nastaveno účtování všech transakcí spojených s materiálovými toky. Aby bylo možné dodávat zákazníkům, musí být do systému na začátku migrovány stavy materiálů na skladech. Nový IS musí být schopen přijímat zákaznické odvolávky a zároveň přijímat potvrzené dodávky od zákazníků, na základě nichž se fakturuje. V systému musí být před spuštěním zavedeny účty dodavatelů a odběratelů.

Nastavení materiálových dat znamená, že všechny materiály, které vstupují do výroby, polotovary a hotové výrobky jsou správně založeny a aktivovány v SAP. Korektnost nastavení spočívá v tom, že materiál má nastaven kód, označení, materiálovou skupinu, množstevní jednotku a její velikost a kompletní materiálový a výrobní rozpis. Kromě těchto informací je nutné, aby v systému byla založena účetní a controllingová data obsahující nastavení materiálových tříd a kalkulované náklady. Před spuštěním musí být spočítány všechny standardní kalkulace nákladů na výrobu, aby systém mohl provádět a oceňovat všechny transakce se zásobami. Úspěšné provedení kalkulací vyžaduje, aby do systému byly nahrány všechny používané díly v závodě (nakupované díly, polotovary, finální výrobky), jejich rozpisy výrobních materiálů a operací a výrobní časy (strojové a operátorů). Dále je potřeba nahrát nákupní kontrakty dílů použitých v rozpisech výrobních materiálů a nákupní kontrakty pro zboží a prodejní kontrakty. Musí se spočítat a doplnit odpovídající režijní sazby a prodejní kontrakty.

Nastavení účtování o materiálu je nutné otestovat před náběhem a při vlastním spuštění. V případě, že by chybělo nastavení účtování některého typu transakce, tak by dotčená transakce byla nerealizovatelná a např. na logistice by mohlo dojít k chybě během tvorby dodacího listu z důvodu nemožnosti zaúčtování výdeje hotových výrobků ze skladu. V případě, že jsou odhaleny některé problémy s nastavením materiálu, je nutné okamžitě přistoupit k jejich odstranění, protože špatně nastavená valorizační skupina způsobí špatné účtování o materiálu a při případné opravě je nutné zrušit všechny dosud provedené transakce se špatně nastaveným materiálem, následně změnit materiálovou skupinu a transakce provést znovu.

Nastavení počátečních stavů zásob je nutné z toho důvodu, že systém SAP Faurecia není schopen pracovat s nulovými nebo zápornými stavy materiálů. Pokud nejsou řádně migrovány údaje o množství zásob, není možné v systému provádět jakékoli transakce, pohyby s materiálem. Pro korektnost migrace stavu zásob je nezbytné provést před startem nového IS fyzickou inventuru zásob. Díky fyzické inventuře je zabezpečeno, že se do systému nedostanou nesprávná data, která by negativně ovlivňovala jeho chod a zároveň má podnik dokument o provedení fyzické inventury před spuštěním nového IS pro prokázání korektnosti dat externím auditorům a kontrolám finančního úřadu.

Po úspěšném náběhu SAP Faurecia je provedena migrace zbytku finanční oblasti do systému. Kromě majetkových účtů a detailů majetku (pořizovací ceny majetku, odpisy) a detailů účtů zásob, které jsou vygenerovány během migrace skladových hodnot do IS, se ostatní rozvahové účty migrují až po provedení celé měsíční finanční uzávěrky a vykazání hospodářských výsledků pro skupinu. Na základě připravených formulářů se migrují detaily rozvahových účtů (pohledávky, závazky, dohadné položky, bankovní účty, materiál na cestě a ostatní účty). Nakonec jsou do systému nahrány odsouhlasené stavy výsledkových účtů včetně detailů transakcí se spřízněnými osobami.

6.3 Školení uživatelů

Školení klíčových uživatelů, které úzce souvisí s provedením akceptačních testů (viz oddíl 6.1.2), probíhá během celé implementace SAP Faurecia. Školení je rozděleno do několika částí. Ihned po zahájení projektu se klíčoví uživatelé seznámí s prostředím SAP a naučí se v něm orientovat a ovládat ho. V rámci komparativní analýzy starého a nového IS mají již uživatelé možnost vidět, jakým způsobem se v SAP Faurecia pracuje. Po provedení komparativní analýzy se uživatelé seznamují s SAP prostřednictvím prvních akceptačních testů. Tyto testy mají za úkol uživateli přinést základní obrázek o fungování nového IS. V rámci těchto testů jsou klíčoví uživatelé seznamováni s novým IS za pomoci SAP Faurecia dokumentace společně s využitím testovací verze SAP připravené pro účely školení klíčových uživatelů.

Po prvních akceptačních testech následuje druhá fáze školení klíčových uživatelů, která se nazývá integrační testování. V této fázi si klíčoví uživatelé osvojují další funkce nového systému, učí se řešit problémy, které mohou nastat během každodenního provozu. V této části školení již pracují klíčoví uživatelé s reálnými daty ze svého mateřského závodu, což jim umožňuje komparaci výsledků vykazovaných původním a novým IS.

Z důvodu složitosti a propojenosti celého systému a nárokům na správnost vložených dat by měl každý implementovaný závod věnovat maximální pozornost kvalitnímu proškolení klíčových uživatelů. V implementačním modelu, který trvá 5 až 6 měsíců, je pro klíčové uživatele složité učit se a soustředit se na práci s novým IS, navrhovat jeho změny, nová řešení a kontrolovat migrovaná data a zároveň plnit úkoly běžné denní agendy. Pokud není výše uvedená podmínka splněna, vrátí se tento nedostatek v budoucnu v nemožnosti správy nového IS klíčovými uživateli, dojde k neefektivnímu využívání systému a tím k celkové demotivaci všech uživatelů k práci s novým IS.

Školení koncových uživatelů probíhá v poslední fázi implementace před spuštěním SAP. Za školení jsou odpovědní a školení by měli provádět proškolení klíčoví uživatelé s podporou doménových specialistů. Podpora doménových specialistů je nutná zejména ve chvílích, kdy se narazí na problém v procesu, protože školení koncových uživatelů probíhá ve chvíli, kdy na sebe navazují jednotlivé obchodní procesy a ve chvíli, kdy jsou koncoví uživatelé závislí na práci svých kolegů v jiných doménách. Může jít například o zaúčtování došlé faktury za materiál, kdy je zaúčtování podmíněno zavedením nákupního kontraktu oddělením nákupu, naplánování a provedení objednávky materiálu oddělením logistiky a správnému příjmu materiálu na sklad oddělením logistiky.

Koncoví uživatelé se školí na používání nového IS během své každodenní práce. Proto je nutné celé školení řádně naplánovat, připravit a ujistit se, že transakce, které se budou probírat budou fungovat. V případě ukázky nedokonalostí a nefunkčnosti systému dochází k demotivaci koncových uživatelů, neochotě se školit na nový IS, který nefunguje, což vede k budoucímu neefektivnímu využívání celého systému a problémům při náběhu nového IS.

7 Analýza hlavních rozdílů systémů ve FAU MB a FAU Bakov versus SAP Faurecia

Ve FAU Bakov se od roku 2002 používal systém Movex, jehož poskytovatelem je společnost Intenia (Švédsko). Ve FAU MB se používal od roku 2000 systém BPCS společnosti IBM. Podpora obou systémů byla zajišťována interním IT oddělením a v případě změn nebo vývoji systému a řešení závažných problémů podporoval IT oddělení samostatný externí specialista. V historii systémů bylo provedeno mnoho úprav a změn, jež vedly k tomu, že bylo složité efektivně analyzovat procesy probíhající v systému. Tyto změny byly prováděny na základě individuálních potřeb uživatelů, to znamená, že se systém přizpůsoboval potřebám uživatelů. Nedostatečná dokumentace změn a jejich množství vedlo k tomu, že nové změny byly finančně náročné, protože standardní řešení bylo nutné otestovat ve vztahu k již provedeným změnám a následně udělat takové úpravy v novém standardním řešení, které by byly kompatibilní s provedenými historickými změnami.

Systém SAP Faurecia je standardizovaný IS systém pro automobilový průmysl, který má za úkol usnadnit práci uživatelům systému v případě, že mu uživatelé přizpůsobí svojí práci. SAP Faurecia neumožňuje provádění individuálních systémových změn. Každou změnu je nutné předem navrhnout, a potom musí projít schvalovacím procesem. Pokud je změna kompletně schválena, je navrhovaná změna připravena centrálním SAP Faurecia týmem, otestována a implementována ve všech závodech, které využívají SAP Faurecia.

Z obsahu dvou předešlých odstavců je možné odvodit, že mezi původními a novým systémem existují rozdíly z důvodu stáří a provedených interních změn v původních systémech. Uživatelé SAP Faurecia mohou z počátku spatřovat ve využívání tohoto systému řadu nevýhod především z důvodu standardizace procesů a nároků na změnu jejich pracovních postupů a návyků.

Z pohledu účetnictví a controllingu jsou hlavní rozdíly mezi využívanými systémy a novým SAP Faurecia především v systému sledování dlouhodobého majetku, účtování zásob, postupu měsíční uzávěrky, způsobu provádění kalkulací, sledování nákladů a výnosů, procesu analýzy plánovaných a skutečných výrobních nákladů a výkaznictví.

7.1 Oblast účetnictví

V tomto oddíle bude analyzována oblast účetnictví z pohledu hlavní knihy. Systém účtování a sledování dlouhodobého majetku a zásob je díky velké rozdílnosti rozebrán v oddílech 7.1.1 a 7.1.2. V následujícím textu jsou uvedeny základní rozdíly ve zpracování účtování krátkodobého finančního majetku a zúčtovacích vztahů. Náklady a výnosy jsou z důvodu úzkého propojení na controlling, kde měly změny jejich sledování větší dopad, probrány až v oddíle 7.2.

Hlavní knihy, ve kterých FAU MB a FAU Bakov používaly vlastní účetní rozvrh, který vycházel z českých účetních standardů, nahradila jednotná skupinová hlavní kniha nadefinovaná v SAP Faurecia, kterou používají všechny ostatní závody ve skupině Faurecia. Nový účetní rozvrh vychází z francouzské kodifikace účtů s návazností na IFRS výkaznictví. Na základě českých účetních standardů a požadavků zákona č. 563/1992 Sb., o účetnictví, byly skupinové účty doplněny o účty z českého účetního rozvrhu. Všechny primární zápisy do hlavní knihy se provádějí na základě skupinových účtů, ale systém umožňuje zobrazení alternativně nastavených českých účtů a generování finančních výkazů pro přípravu české statutární uzávěrky. Účtování do hlavní knihy je plně automatizované na základě nadefinovaných účetních transakcí a procesů.

Peněžní operace jsou v SAP Faurecia plně automatizované na rozdíl od předchozích IS, kde bylo nutné provádět výběry k platbě a párování příchozích plateb manuálně. Systém připraví platební soubor ve formátu pro bankovní aplikaci, automaticky provede výběr položek k proplacení na základě splatnosti a validace jednotlivých položek, kdy tyto položky přeúčtuje z účtu dodavatelé na transakční účet pro platby. Po provedení platby a nahrání bankovního příkazu do systému se provede automatické párování platby s odpovídajícími položkami na transakčním účtu pro platby (tzv. clearing). Účtování a párování příchozích plateb je prováděno také automaticky pomocí transakčního účtu pro platby, na kterém probíhá párování nahraného platebního avisa s položkami na účtech pohledávek.

Systém SAP Faurecia disponuje plně integrovaným modulem pokladny a správy služebních cest, který umožňuje vystavování pokladních dokladů přímo ze systému. Tato funkčnost

v předchozích systémech chyběla a byla řešena externími aplikacemi, kdy přenesení do účetnictví probíhalo přes interní doklady. Používaný systém přinášel větší nároky na kontrolu konzistentnosti vykazovaných výsledků ze dvou různých systémů.

Zúčtovací vztahy s dodavateli a odběrateli jsou v SAP Faurecia řešeny odlišně od původních systémů. V SAP Faurecia je sledování závazků a pohledávek s dodavateli a odběrateli řešeno prostřednictvím analytických účtů automaticky integrovaných do hlavní knihy. Každý dodavatel a odběratel zavedený v celém SAP Faurecia má vytvořen vlastní podrozvahový účet. Závazky a pohledávky vztahující se k jednotlivým závodům Faurecia jsou rozděleny dle závodového kódu. Toto řešení umožňuje sledování závazků a pohledávek na úrovni závodu, skupiny závodů, divize a celé skupiny. Zároveň se plánuje s automatickou konsolidací závazků, pohledávek, nákladů a výnosů v rámci SAP Faurecia, aniž by bylo nutné provádění konsolidace v externí aplikaci sloužící ke konsolidaci mezipodnikových transakcí. V případě, že je dodavatel a odběratel stejný subjekt, umožňuje systém provedení propojení dodavatele a odběratele a následné sledování otevřených položek v jedné bilanci, provádění vzájemných zápočtů atd.

Systém SAP Faurecia podporuje účtování došlých faktur na základě nákupního dokumentu a účtování bez nákupního dokumentu. Účtování bez nákupního dokumentu se využívá pouze výjimečně např. faktury za mezipodnikové poplatky nebo zatíženky od zákazníků. Všechny ostatní došlé faktury by se měly účtovat prostřednictvím třicestného párování tzn. nákupní objednávky, dodacího listu nebo potvrzení o dodání zboží nebo služby a došlé faktury. Cena a množství na objednávce, dodacím listu a došlé faktuře musí být shodná, aby bylo fakturu možné bezproblémově zaúčtovat a uvolnit k platbě. V případě rozdílů musí být faktura dodatečně validována a uvolněna k platbě odpovědnou osobou. Veškerá činnost spojená s párováním a validací je plně integrována do IS, což je rozdíl oproti předchozím systémům, kde byl tento proces pouze částečně řešen vlastním IS nebo byl řešen přes externí databáze nebo přes ruční validaci.

Vystavování faktur za prodané výrobky a zboží probíhá automatizovanými procesy přes prodejní modul (SD) nebo je možné ve výjimečných případech vystavit ruční fakturu přímo z finančního modulu (FI). Faktury jsou vystavovány především na základě elektronických zpráv od zákazníků potvrzujících dodání zboží na výrobní linku, respektive o tom,

že z výrobní linky sjel hotový automobil, ve kterém byl namontován určitý prodaný díl. Oproti předchozím systémům podporuje systém SAP Faurecia zpracování faktur za zboží vystavených zákazníkem (tzv. selfbilling) a integraci těchto faktur do účetnictví. Plné funkcionality přenosu faktur za zboží vystavených zákazníkem do účetnictví zatím není plně využito. Aktuálně je nastaven model, kdy se v systému SAP Faurecia generují vlastní vydané faktury, jež jsou propojeny s vystavenou fakturou od zákazníka. Přijaté informace v podobě vystavených faktur od zákazníků, kteří podporují nebo vyžadují vlastní vystavování faktur, jsou následně využity k párování došlých plateb a k porovnání a kontrole množství a cen interně vystavených faktur s fakturami vystavenými zákazníkem.

Správa mezd není součástí SAP Faurecia, stejně tak, jak tomu bylo i u předchozích systémů. Mzdová agenda je zpracovávána centrálně systémem Global view SAP. Během každé měsíční uzávěrky je nutné nahrát zpracovaná data ze mzdového systému do SAP Faurecia. Všechna další účetní agenda probíhá přímo v SAP Faurecia. Speciální uzávěrkové operace, účtování dohadných položek, účtování o bankovních úvěrech, změnách na kapitálových účtech atd. jsou prováděny přes účtování interních dokladů přímo v SAP Faurecia nebo nahráním souboru s nadefinovaným interním dokladem do systému a jeho následným zaúčtováním (postingem).

Účtování daní je v novém IS nastaveno obdobně jako v předchozích systémech. V případě účtování daně z přidané hodnoty jsou nastaveny v systému daňové kódy, které se přiřazují automaticky v případě vystavených faktur podle nastavení odběratele a v případě účtování došlých faktur jsou přednastaveny dle nastavení dodavatele s možností změny. Do systému SAP Faurecia byly doplněny účty pro účtování odvodu a nároku DPH z titulu vykazování příjmu nevyfakturovaného materiálu a zboží z EU. Oproti předchozím systémům SAP Faurecia podporuje sledování pro účely vykazování zahraničního obchodu v rámci EU (Intrastat) a přináší nové řešení sledování nárokování zahraniční DPH, kdy je na speciálních analytických účtech sledována pohledávka z titulu DPH k zahraničnímu finančnímu úřadu a potom závisí na rozhodnutí závodu, zda je efektivní toto DPH nárokovat u zahraničního finančního úřadu nebo se provede jeho odpis do nákladů.

7.1.1 Účtování a sledování dlouhodobého majetku

Účtování dlouhodobého majetku probíhalo v obou závodech na základě dat ze systému, které byly nezávislé na hlavním IS obsahujícím účetní modul. K účtování docházelo na základě sestav z externích systémů (v případě FAU MB systém ITS, FAU Bakov systém K7). Tento stav vyžadoval neustálou kontrolu konzistentnosti dat obou systémů (hodnota pořizovacích cen majetku, odpisy účetní a daňové, oprávky účetní a daňové). Sledování investičních rozpočtů a objednávek probíhalo v případě FAU MB přímo v ITS. Systém K7 ve FAU Bakov takovéto sledování neumožňoval a investiční akce a projekty byly sledovány v Excel databázi. SAP Faurecia řeší celou agendu týkající se dlouhodobého majetku od rozpočtu až po vyřazení majetku v modulu dlouhodobého majetku (AA), jež patří do finančního modulu (FI). Veškeré operace s dlouhodobým majetkem jsou automaticky účtovány do hlavní knihy.

Přínosem SAP Faurecia je přímá kontrola investičních výdajů na úrovni závodu, divize a skupiny. Každá investiční akce ve skupině Faurecia musí být schválena v systému pro sledování schvalovacího procesu investic tzv. CARgo. Na základě schválení této investice vytvoří centrální kontrolor investiční program. Kontrolor v závodě má na starosti údržbu tohoto programu (úpravy programu, zadání a úpravy rozpočtu). V rámci schváleného investičního programu má podnikový kontrolor možnost vytvářet interní objednávky nebo projektové interní objednávky (dále jen WBS). Na základě otevření interní objednávky nebo WBS mohou umisťovat nákupčí dlouhodobého majetku nákupní objednávky, účetní provádějí zaúčtování faktur a finální kapitalizaci majetku na základě odsouhlasených kapitalizačních protokolů.

Nový systém umožňuje oproti předchozím systémům provádění více druhů odepisování integrovaných přímo v systému. V základním nastavení systém umožňuje provádět účetní odpisy dle lokálních účetních standardů, provádění daňových odpisů a kalkulaci odpisů na základě IFRS (v systému jsou nadefinovány standardní odpisové sazby). Zároveň systém sleduje a provádí účtování rozdílů mezi lokálními účetními odpisy a IFRS odpisy na speciální vnitropodnikové účty, kde se sledují rozdíly mezi lokálním a skupinovým účetnictvím.

Odlišností oproti předchozím systémům je postup akvizice dlouhodobého majetku, který začíná již přijetím dodávky dlouhodobého majetku prostřednictvím zápisu o přijetí

dlouhodobého majetku do interní objednávky. Ve chvíli, kdy dojde k zúčtování interní objednávky, dojde k zaúčtování hodnoty přijatého dlouhodobého majetku na účet nedokončeného dlouhodobého majetku proti účtu pořízení dlouhodobého majetku. Následně došlá faktura za dlouhodobý majetek je zaúčtována na účet dodavatelé proti účtu pořízení dlouhodobého majetku. Na účtu pořízení dlouhodobého majetku dojde k párování přijetí majetku a došlé faktury.

Další účetní procesy týkající se kapitalizace dlouhodobého majetku, způsob účtování odpisů a oprávek a vyřazení majetku probíhá v SAP Faurecia podle standardních účetních pravidel.

7.1.2 Změny v systému účtování zásob

Účtování materiálu představuje ve výrobních společnostech FAU MB a FAU Bakov co do množství transakcí a jejich finančního objemu nejvýznamnější část účetních operací. Oba závody používaly ve svých původních IS rozdílný postup účtování o materiálu, ale s příchodem SAP Faurecia došlo ke sjednocení účtování na způsob A (průběžná).

Závod FAU MB používal pro účtování o materiálu způsob B (periodickou), která byla méně náročná na účetnictví z hlediska provádění transakcí s materiálem, ale vyžadovala permanentní sledování skladovaných zásob. Z tohoto důvodu byly prováděny pravidelné měsíční fyzické inventury zásob a byl kladen velký důraz na tvorbu a korektní kalkulaci pasivních dohadných položek na spotřebovaný nevyfakturovaný materiál během zpracování měsíčních a ročních účetních uzávěrek.

V závodě FAU Bakov se účtovalo o zásobách způsobem A (průběžná), kdy se v účetnictví sledoval příjem zásob na sklad a spotřeba těchto zásob se účtovala na základě zpětného odpisu zásob podle vyrobených finálních výrobků. Náročnost tohoto způsobu sledování spočívala v tom, že všechny rozpisy výrobních materiálů musely být správné a aktualizované dle výroby, aby IS prováděl korektní odpis zásob.

SAP řešení účtování zásob spočívá ve zpětném odpisu zásob podle vyrobených polotovarů a finálních výrobků dle platných rozpisů výrobních materiálů (tzv. backflash). Tento odpis se

provádí oproti řešení v předchozím systému ze skladu výrobků, na němž se eviduje materiál předaný do výrobního režimu. Proces je takový, že výrobní materiál je převeden ze skladu došlého materiálu na základě výdejky (pomocí skenování) do výrobního skladu materiálu. Z tohoto skladu se následně provádí zpětný systémový odpis materiálu. Výhoda tohoto řešení spočívá v tom, že sklad došlého materiálu je stále pod kontrolou (množství a hodnota) a v systému plynulé výroby se ve výrobním skladě nachází pouze materiál, který se v danou chvíli zpracovává, což představuje pouze zlomek celkové výše zásob podniku, která se díky plynulosti výroby nemění (materiál do skladu přichází a zároveň odchází v podobě polotovarů nebo hotových výrobků). Díky tomuto modelu je kontrola výrobního skladu materiálu jednodušší, protože množství skladových zásob na jednotlivých položkách materiálu se nesmí dostat do záporných hodnot, ale nesmí ani nepřiměřeně růst. V případě neplatnosti předchozího tvrzení je nutné okamžitě hledat chybu v rozpisech výrobních materiálů nebo ve výrobním procesu. Celé toto řešení přináší účetnímu oddělení a controllingu detailní přehled o spotřebě materiálu, je možné provádět fyzickou inventuru materiálu, sledovat bezobrátkový materiál a vytvářet opravné položky.

Odlišnost SAP Faurecia je oproti předchozím IS také v pojetí účtování materiálových variancí. Veškeré transakce se zásobami, změny stavů skladů, příjem a spotřeba materiálu prostřednictvím odpisu materiálu na základě výroby je oceňována v celém SAP Faurecia kalkulovanými standardními výrobními náklady. Rozdíly při účtování příjmu z důvodu rozdílu mezi standardní nákupní cenou a aktuální nákupní cenou v systému jsou účtovány automaticky přímo do nákladů. Na konci každého účetního období (měsíc) je provedena kalkulace aktuálních standardních výrobních nákladů a přecenění všech materiálových transakcí v SAP Faurecia. Výsledkem tohoto procesu je změna hodnoty skladu zásob a hodnoty spotřeby materiálu v závislosti na vývoji aktuálních standardních nákladů výroby proti kalkulovaným standardním nákladům výroby. Dojde-li například k variantě, kdy se zvýší hodnota skladu, tak dojde k přeúčtování nákladů vzniklých z titulu rozdílu mezi nákupní a standardní cenou materiálu na sklad materiálových zásob (situace, kdy standardní cena je nižší než aktuální nákupní cena) a naopak. Rozdíly, které vzniknou při účtování faktury z titulu nesouladu systémové nákupní ceny a ceny uvedené na faktuře, se účtují přímo do nákladů až ve chvíli, kdy je fakturovaná cena validována odpovědnou osobou nebo ve chvíli, kdy je vystavena zatíženka na dodavatele materiálu z důvodu nesprávné ceny.

V případě množstevních rozdílů je automaticky zaúčtována zatíženka na dodavatele materiálu, jež koriguje hodnotu přijatého materiálu na skutečnost.

7.2 Oblast controllingu

V oblasti controllingu došlo instalací SAP k významným změnám v pracovních postupech. Podnikoví kontrolori byli zvyklí zpracovávat, propojovat a následně stahovat všechna data, která byla uložena a shromažďována v původních IS. Na základě těchto dat se odvíjely další prováděné analýzy a reporty zpracovávané v programu Excel. S implementací nového systému SAP Faurecia si museli kontrolori zvyknout, že jim systém poskytne určité informace v nastavené struktuře a další podklady dostanou již zpracované prostřednictvím integrovaných reportů. Důvodem omezení práce s daty je stále rostoucí nebezpečí zneužití těchto dat na trhu s průmyslovými informacemi.

Celý systém SAP Faurecia přináší odlišnou strukturu sledování výnosů a nákladů. Oproti předchozím systémům je sledování výnosů a nákladů rozděleno na část účetní a část controllingu. Na základě systému sledování nákladů a výnosů je postavena analýza výnosnosti podniku a jeho složek. V předchozích systémech byla tato analýza omezeně řešena a zpracovávána v rozsáhlých souborech programu Excel. Tato problematika bude rozebrána v dalších pododdílech této části společně se změnou procesu kalkulací, které se v SAP Faurecia výrazně automatizovaly.

Velké změny se staly v oblasti plánování. SAP Faurecia je schopen připravit výpočet rozpočtu na základě požadovaného nastavení parametrů (výběr cen, nastavení režijních sazeb atd.) a nahraných marketingových dat o předpokládaných prodejkách. Kontrolor se sice nevyhne práci se soubory programu Excel během přípravy rozpočtu, ale ušetří si významnou část práce se zpracováváním rozsáhlých souborů, s databázemi a vyhledáváním a propojováním informací. Tyto činnosti se provedou automaticky pomocí SAP Faurecia a jeho schopností ohodnotit budoucí prodej a výrobní náklady automaticky v požadovaném detailu a struktuře. V programu Excel se k rozpočtu přidávají pouze speciální úpravy v podobě vývoje prodejních cen, cen výrobních materiálů, drahých kovů atd. a připraví se sumarizační soubory a prezentace rozpočtu.

Výkaznictví je ve Faurecii jednou z důležitých činností oddělení controllingu. Celý systém SAP Faurecia vychází z požadavků pro zlepšení výkaznictví výsledků jednotlivých závodů a nastavení celého systému je plně v souladu se skupinovým výkaznictvím (použití účetních struktur, členění nákladů do nákladových skupin, rozdělení tržeb dle konečných výrobců automobilů, nastavení projektu atd.). Propojení na skupinové výkaznictví je obrovskou výhodou, protože urychluje celou měsíční a roční uzávěrku a dává prostor kontrolorům pro analýzu událostí a vysvětlení variancí, které ovlivnily konečný výsledek hospodaření, což je podstatnější funkcí controllingu než-li výkaznictví, které je možné řešit automatizovaně. Je nutné podotknout, že výhoda usnadnění výkaznictví se dá využít pouze v případě, že je celý systém správně nastaven, účtování a alokace nákladů a výnosů je prováděna na správné účty a do správných struktur. V případě, že nastavení v systému není korektní, je nutné provádět celé zpracování v souborech programu Excel, manuálně tyto soubory importovat do systému pro výkaznictví a nakonec vysvětlovat divizním a skupinovým kontrolorům, kteří mají stejný přístup k datům jako podnikoví kontroloři, důvody rozdílnosti skupinových výkazů a záznamů v SAP Faurecia.

7.2.1 Kalkulace nákladů na polotovary a hotové výrobky

V oblasti kalkulací došlo s příchodem SAP Faurecia ke změnám oproti původním IS v definování rozpisů výrobních materiálů. Byl zredukován počet úrovní rozpisů výrobních materiálů na maximální počet čtyř úrovní. V původních IS byly rozpisy výrobních materiálů vytvořeny až na 7 nebo 8 úrovní, což umožňovalo podrobnější sledování rozpracovanosti materiálů napříč výrobním procesem. Se čtyřúrovňovým rozpisem výrobních materiálů byla definována nová místa ve výrobním procesu, kde dochází ke sledování a zpětnému odpisu materiálů. Nový systém přinesl díky své standardizaci a nastavení dle Faurecia základních pravidel (FCP) jednotný a standardizovaný kalkulační proces. Díky integraci všech podnikových dat v jednom informačním systému se na základě těchto dat počítají analýzy výnosnosti a rozdílů mezi plánovanými a skutečnými výrobními náklady. Systém umí počítat standardní a aktuální kalkulace a je schopen jednotlivé kalkulace ukládat jako varianty a tyto varianty mezi sebou porovnávat. Porovnávání standardních a aktuálních kalkulací a jejich

variant bylo v předešlých systémech prováděno v programu Excel, stejně tak jako provádění analýzy výnosnosti.

Standardní výrobní náklady (plánované) se počítají jednou za rok, vždy na začátku roku. Pro jejich kalkulaci se používají data v IS platná k 31.12. předešlého roku (nákupní ceny, rozpisy výrobních materiálů, výrobní časy) a nově jsou definované sazby pro kalkulaci nepřímých nákladů. Pomocí standardních výrobních nákladů se následně oceňují všechny materiálové transakce a stavy zásob v SAP Faurecia během celého aktuálního roku.

Aktuální standardní výrobní náklady (skutečné) se v SAP Faurecia počítají každou měsíční uzávěrku, protože ocenění zásob a materiálových transakcí pouze podle standardních výrobních nákladů by vedlo ke značnému zkreslení výsledku hospodaření z důvodu neustále se měnících výrobních nákladů během roku. Tyto náklady se oceňují na základě aktuálních nákupních cen, rozpisů výrobních materiálů a výrobních časů. Sazby pro kalkulaci nepřímých nákladů se nemění. Na základě těchto nákladů se během měsíční uzávěrky provádí kompletní přecenění všech materiálových transakcí za uplynulé období (měsíc). Výsledkem tohoto procesu je korekce výrobních nákladů a stavů materiálových zásob na skutečnost z pohledu controllingu a účetnictví.

Kalkulační vzorec v SAP Faurecia je pevně nastaven pro všechny závody Faurecia stejný. Skládá se z přímých materiálových nákladů označovaných jako MAT (nakupované suroviny a nakupované díly). Položka MAT dále obsahuje technickou ztrátu a přidanou hodnotu materiálů dodávaných prostřednictvím subdodavatelských vztahů a dopravu materiálů, která je počítána sazbou dle dováženého materiálu nebo procentem z hodnoty dováženého materiálu s využitím různých procentních sazeb sloužících k rozdělení dovozu na lokální, z EU, mimo EU a zámorí. Kalkulační vzorec se dále skládá z přímých mezd počítaných na základě hodinových sazeb za práci označovaných dále jako HMOD nebo HLOG. Ostatní přímé náklady a výrobní režie je kalkulována pomocí hodinových sazeb na provoz jednotlivých strojů označovaných dále jako HMAC.

Sazba HMAC je kalkulována pro všechna pracoviště v závodě. Skládá se z přímých odpisů strojů a režijní přírážky, která je počítána na základě celkové hodnoty ostatních přímých nákladů na výrobu, nepřímých mzdových nákladů a nepřímých odpisů. Pro určení výše

hodinové režijní přírážky, která se započítává do sazby HMAC, je použita rozvrhová základna předpokládaného času využití jednotlivých strojů v aktuálním roce na základě schváleného ročního rozpočtu.

SAP Faurecia počítá stejně jako předchozí systémy standardní kalkulace výrobních nákladů (typ kalkulace v SAP Faurecia ZFA1) a aktualizované kalkulace výrobních nákladů (typ kalkulace v SAP Faurecia ZFA2). Kromě těchto dvou kalkulací byl do SAP Faurecia nově přidán typ kalkulace ZFA4, který počítá standardní kalkulace výrobních nákladů pro díly, které se začaly vyrábět během roku a tudíž pro ně nebyla spočítána standardní kalkulace pomocí typu ZFA1. Odlišnost mezi typem ZFA1 a ZFA4 spočívá v tom, že typ ZFA4 kalkuluje standardní cenu výrobních nákladů polotovaru nebo hotového výrobku ze standardních výrobních nákladů již spočítaných dílů typem kalkulace ZFA1, aniž by pro použité díly znovu přepočítával standardní kalkulaci výrobních nákladů. Z tohoto důvodu je nutné, aby se všechny standardní kalkulace výrobních nákladů spouštěné během roku prováděly transakcí ZFA4.

Všechny kalkulace v SAP Faurecia se provádějí prostřednictvím transakce CK40N (hromadné spuštění kalkulací) nebo CK11N (spuštění jednotlivých kalkulací). Výhodou celého procesu kalkulací v SAP Faurecia je kontrola všech kroků kalkulace (výběr materiálů, nahrání rozpisů výrobních materiálů, vlastní kalkulace, analýza kalkulace, validace a uvolnění) prostřednictvím detailních analýz všech vážných chyb, které neumožnily provedení kalkulace materiálu nebo upozornění na potencionální existenci rizika nekorektní kalkulace. Díky kontrole kalkulačního běhu systém neumožní provedení a uvolnění kalkulace do používání. Všechny chyby vzniklé během kalkulačního běhu je nutné odstranit v základních datech, a potom teprve provést vlastní kalkulaci.

7.2.2 Sledování nákladů a výnosů pro účely controllingu

Jak bylo uvedeno výše, s příchodem SAP Faurecia se významně změnil způsob sledování nákladů a výnosů z pohledu účetnictví a controllingu. V předchozích systémech bylo účetnictví společně s controllinem v jednom modulu. Tyto dvě složky se vzájemně ovlivňovaly, což mělo za následek vznik konfliktů z důvodu dodržování účetních standardů,

plnění plánů a vykazování výsledků pro vedení závodu, divize a skupiny. Řešení SAP Faurecia přineslo rozdělení oblasti účetnictví a controllingu na dvě nezávislé jednotky. Controlling může nezávisle a bez vlivu na účetnictví pracovat s náklady a výnosy (převádět je a sledovat z různých hledisek na různých controllingových objektech). Účetní část není ovlivňována požadavky controllingu na alokaci nákladů a výnosů a může se soustředit na věrné zobrazování účetních transakcí dle platných účetních standardů a zákonných norem.

Další část tohoto oddílu bude věnována zpracování nákladů v SAP Faurecia z pohledu controllingu. Zpracování nákladů z pohledu účetnictví probíhá standardně a významně se neodlišuje ve způsobu účtování od předchozích systémů.

Účel, pro který se sledují náklady a výnosy v samostatném modulu vyplývá z potřeby monitorování nákladů a výnosů dle požadavků vedení skupiny Faurecia a přípravy základního výkazu nákladů a výnosů podle místa vzniku/určení (P&L by Function) a výkazu, jehož pomocí se vysvětlují rozdíly mezi standardními a skutečnými výrobními náklady a rozdíly mezi standardními a skutečnými výnosy. V předešlých systémech byla tato problematika řešena pomocí rozsáhlé struktury středisek a sledování v programu Excel nebo databázích programu Access, což znamenalo značnou administrativní náročnost na údržbu a správu dat. Výhodou manuálního porovnání byla vysoká flexibilita systému vykazování.

Systém sledování nákladů a výnosů využívá stejně jako předchozí systémy struktury nákladových středisek. Nově systém přináší další analytické objekty jako jsou výnosová centra, nákladové elementy, různé typy aktivit, interní objednávky a projektové objednávky (WBS). Každý z těchto objektů má své určité vlastnosti, které umožňují sledování nákladů a výnosů.

S controllingovými objekty v SAP Faurecia může podnikový kontrolor dále pracovat. Může převádět náklady a výnosy mezi jednotlivými objekty, aby bylo možné sestavit výkaz nákladů a výnosů podle místa vzniku. Kontrolor může provádět přesuny nákladů a výnosů ručně prostřednictvím transakcí pro jednorázové přesuny nebo pomocí tzv. automatických alokačních cyklů, ve kterých je definován klíč pro rozdělení nákladů.

Příklad: Alokační cyklus pro rozdělení nákladů na elektrickou energii – účetní oddělení zaúčtuje došlou fakturu za energii na středisko údržby, jehož vedoucí je odpovědný za validaci faktury k zaplacení. Z pohledu účetnictví je dostačující, že je náklad zaúčtován na účet spotřeby energie, ale z pohledu controllingu je nutné provést alokaci celkových nákladů na všechna nákladová střediska podniku, která využívají energii. Toto rozdělení se děje podle předem definovaného alokačního cyklu, který se spouští každý měsíc a je nastaven tak, aby vzal náklad ze střediska údržby a nákladového elementu spojeného s účtem spotřeba energie a podle nastaveného procenta nebo fixní částky udělal převod na nadefinovaná oddělení podniku.

Výnosová centra, nákladová střediska a nákladové elementy patří do skupiny controllingových objektů označovaných jako primární elementy.

Výnosová centra jsou objekty ve finančním a controllingovém modulu, do kterých se nahrávají všechny náklady a výnosy a reprezentují vždy jednu obchodní jednotku skupinu Faurecia. Odlišují se od kódu společnosti tím, že kód společnosti je vždy spojen přímo s právnickou osobou a může obsahovat více výnosových center, která jsou zahrnuta v jedné společnosti.

Nákladová centra slouží v SAP Faurecia pro nahrávání nákladů (do tohoto objektu nelze nahrát výnos). Definice struktury nákladových středisek má v SAP Faurecia několik pravidel. Každé středisko musí odpovídat organizační složce podniku, aby z nákladů, které se na něm budou sledovat, bylo možné odvodit odpovědnost (každé středisko musí mít svého vedoucího). Nákladová střediska se v SAP Faurecia dělí na administrativní/podpůrná (personalistika, finance, nákup atd.) a střediska výrobní a logistiku. **Podpůrná střediska** slouží pro zachycování nepřímých nákladů na mzdy, nepřímých odpisů a všech ostatních nepřímých nákladů (energie, topení, pronájem atd.). **Výrobní střediska** slouží ke sledování přímých mezd a pro sledování přímých nákladů spojených s výrobním zařízením. Pro každé výrobní středisko se definují sazby na přímé mzdy (HMOD) a sazby výrobního zařízení (HMAC). Pro středisko logistiky se definuje přímá mzdová sazba (HLOG). Aby pracovalo správně sledování nákladů a výnosů, počítaly se správně nákladové kalkulace, jsou definována pravidla pro tvorbu nákladových středisek. Výrobní střediska se mohou skládat

ze strojů s podobnou technologií, samostatných strojů (vstřikolisy, svářečí stroje) nebo seskupení strojů tvořících výrobní linku, která neobsahuje vnitřní sklady.

Nákladové elementy jsou také označovány jako primární nákladové elementy. Každý výsledkový účet hlavní knihy ve finančním modulu má svůj protějšek v controllingovém modulu v podobě nákladového elementu. Díky tomu je možné provádět kontroly konzistentnosti mezi účetní a controllingovou částí. Záznamy na nákladové elementy se provádějí automaticky, jakmile je provedeno účtování.

Interní objednávka je typem controllingového objektu, na který je možné nahrávat náklady a výnosy. V SAP terminologii nejde o objednávku, která by plnila funkci poptávky. Jedná se o objekt, který se zakládá z důvodu zpřesnění sledování efektivnosti vybrané oblasti hospodaření podniku. V SAP existuje několik typů objednávek pro sledování nákladů na přefakturace zaměstnanců, kteří pracují pro jiné podniky ve skupině (rebilling), pro sledování investičních akcí, pro sledování pravidelných nákladů např. pojištění, leasing atd., pro sledování nákladů na opravy a výjimečné náklady jako např. odstraňování škod, náklady a výnosy při používání subdodavatelských vztahů (outsourcing / insourcing) atd.

Interní objednávky jsou také využívány pro sledování efektivity přímé práce a spotřeby přímého materiálu. Pro sledování efektivity přímé práce se používá interní objednávka, na které se sledují nevyužité pracovní hodiny zaměstnanců ve výrobě tzv. inefficiency hours. Na objednávkách pro sledování neefektivností využití času práce se zapisují veškeré prostoje a důvody prostojů ve výrobě. Tato data shromažďují mistři ve výrobě a jednou týdně jsou nahrávány prostřednictvím připravené aplikace do SAP Faurecia oddělením controllingu.

Sledování materiálové spotřeby je prováděno prostřednictvím nákladových kolektorů. Každý polotovar a hotový výrobek má vlastní nákladový kolektor. Nákladový kolektor slouží k nahrávání spotřeby materiálů spojených s tímto dílem pomocí záznamů, které vznikly při zpětném odpisu spotřeby dílů. Během měsíční uzávěrky se na něj zúčtují aktuální náklady výroby a provede se porovnání skutečných nákladů s náklady plánovanými (viz pododdíly 7.2.3 a 7.2.4).

Projektové objednávky (WBS) slouží ke sledování Faurecia projektů. Jedná se o projekty spojené se zaváděním nových výrobních programů, projekty přípravy prototypů výrobků a výroby výrobních přípravků (tooling).

Správné porozumění funkčnosti, účelu a přínosu sledování nákladů a výnosů pomocí výše uvedených objektů přináší kvalitní informace o dění v podniku. Dále umožňuje identifikovat slabá místa v podnikových procesech, analyzovat je a pomáhat při jejich odstraňování.

7.2.3 Propojení controllingu a účetnictví

Správnou funkčnost systému spolupráce finančního a controllingového modulu je nutné zabezpečit prostřednictvím úzké spolupráce oddělení účetnictví a controllingu. V SAP Faurecia je účetnictví a jeho záznamy základním vstupem informací pro controllingový modul. Pro korektní převod účetních dat do modulu controllingu je nutné, aby každý účetní záznam obsahoval identifikaci k danému controllingovému objektu. V drtivé většině případů se jedná o automatizovaný proces, kdy systém provede automatickou identifikaci controllingového objektu na základě druhu transakce nebo položky transakce (týká se nákladových elementů, nákladových kolektorů a všech výnosů vystavených prostřednictvím prodejního modulu). Účetní musí při účtování všech režijních nákladů vybrat správné nákladové středisko nebo v případě účtování dokladů spojených s interními objednávkami je nutné zadat správné číslo objednávky.

Přenos dat z účetního modulu do controllingového probíhá automaticky pouze v případě výnosů z prodejního modulu. Novou činností controllingu v SAP Faurecia je permanentní kontrola konzistentnosti záznamů o výnosech mezi účetním a controllingovým modulem, která bude probíhat prostřednictvím vzájemného porovnávání výkazů o tržbách (finanční modul transakce FGI0 a modul controlling transakce KE30). Celkové hodnoty v porovnávaných výkazech musí být stále stejné. V případě nerovnosti je nutné manuálně, pomocí testování různých kombinací a použití programu Excel, najít důvod rozdílu. Rozdíl je nutné opravit korekcí vstupního záznamu, tedy nesprávného účetního dokladu nebo provedením opravného zápisu v controllingovém modulu.

V současné době SAP Faurecia nedisponuje žádnou funkcionalitou, která by odstranila manuální vyhledávání rozdílů mezi finančním a controllingovým modulem. Z tohoto důvodu je nutné, aby vždy během účetní uzávěrky nebo před převodem ostatních nákladů do controllingového modulu byly oba moduly porovnány z hlediska konzistentnosti tržeb a chyby odstraněny.

Náklady jsou převáděny do controllingového modulu prostřednictvím tzv. zúčtovacích transakcí. Tyto zúčtovací transakce se musí spouštět vždy během měsíční uzávěrky. Je nutné spustit transakci na převod/zúčtování interních objednávek KO88 nebo KO8G. Dále je nutné provést přecenění a zúčtování nákladových kolektorů prostřednictvím aktuálních nákupních cen, aktualizovaných výrobních časů a rozpisů výrobních materiálů. V závěrečné fázi se převádí ostatní režijní náklady pomocí transakce KEU5. Před začátkem přípravy finálních controllingových výkazů je nutné provést konečnou kontrolu konzistentnosti výnosů a nákladů ve výkazech připravených transakcemi FGI0 a KE30.

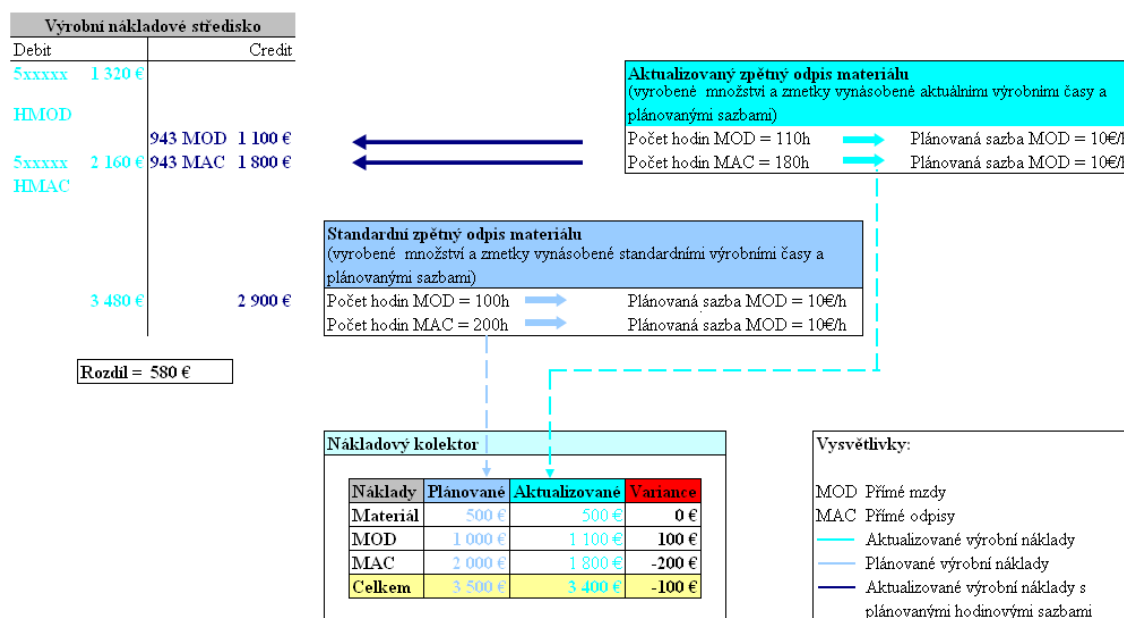
7.2.4 Analýza plánovaných a skutečných nákladů a účtování rozdílů

Analýza plánovaných a skutečných výrobních nákladů má za úkol vysvětlit, z jakého důvodu došlo ke změně výrobních nákladů oproti nákladům plánovaným. Hlavní důvody změny výrobních nákladů jsou nákupní ceny materiálu, doprava materiálu, zmetkovitost, zvýšení nebo snížení produktivity práce a zvýšení nebo snížení využití strojů. V českém prostředí je nutno počítat také s vlivem směnného kurzu CZK.

V předchozích systémech byla řešena tato analýza převážně pomocí konsolidace účetních dat v souborech programu Excel. Analýza byla prováděna na celý objem nákladů. Některé vysvětlované položky nebylo možné alokovat k projektu či přímo k dílu. Systém SAP Faurecia přináší nové řešení, které využívá integrovaných informací o kompletní standardní kalkulaci a aktuální kalkulaci výrobních nákladů.

Analýza probíhá prostřednictvím zápisů výrobních nákladů na nákladové kolektory jednotlivých polotovarů a hotových dílů. Během měsíce se na nákladové kolektory nahrávají informace o vyrobených kusech oceněných standardní kalkulací výrobních nákladů

rozdělenou na spotřebu výrobního materiálu (MAT), přímé práce (HMOD) a ostatních režijních nákladů (HMAC). Během měsíce je možné na nákladových kolektorech provádět porovnání plánovaných a aktualizovaných výrobních nákladů. V případě položky MAT se do nákladového kolektoru nahraje kompletní aktuální spotřeba položky MAT. Skutečné náklady na MAT se potom rovnají sumě standardních výrobních nákladů a všech odchylek zaúčtovaných přímo do nákladů z důvodu změn nákupních cen oproti standardním nákupním cenám. Položky HMOD a HMAC jsou přepočítány na základě spotřebovaného množství dílů, aktuálních výrobních časů a vynásobeny plánovanými hodinovými sazbami. Vypočítané náklady HMOD a HMAC jsou porovnány s účtem výrobního nákladového střediska. Na základě kalkulace je provedeno porovnání plánovaných a aktualizovaných výrobních nákladů pomocí analýzy variancí na nákladovém kolektoru. Systém zpracování analýzy plánovaných a aktualizovaných výrobních nákladů je znázorněn na obrázku č. 7 s tím, že v případě položky MAT není uvažováno o změně ceny materiálu.

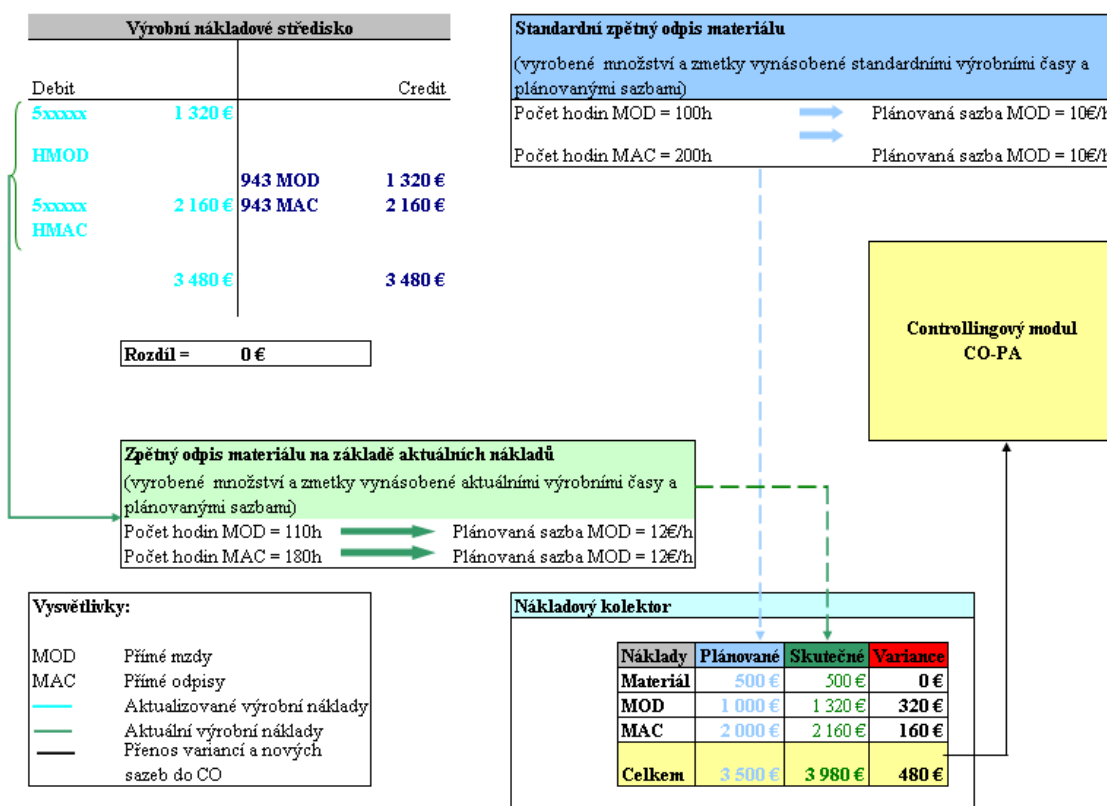


Obr. 7 Zpracování variancí plánovaných a aktualizovaných výrobních nákladů během měsíce v SAP Faurecia
Zdroj: Interní materiály, Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Finální analýza variancí plánovaných a skutečných nákladů se zpracovává během měsíční uzávěrky ve dvou krocích. Položka MAT je řešena stejným způsobem jako v kalkulaci provedené během měsíce. První krok měsíční uzávěrkové analýzy spočívá v provedení

rozdělení aktuálních nákladů nahaných na výrobním nákladovém středisku mezi jednotlivé nákladové druhy HMOD, HLOG a HMAc. V druhém kroku analýzy se spočítají aktualizované hodinové sazby jednotlivých nákladových druhů na základě celkových aktuálních nákladů a celkové aktuální doby výrobních časů. Následně jsou těmito sazbami aktualizovány kalkulace výrobních nákladů na nákladových kolektorech. Výsledkem této procedury je porovnání plánovaných a skutečných, aktuálních výrobních nákladů.

Výsledky v podobě variancí a nové hodinové sazby jsou následně zúčtovány v rámci controllingového modulu a v další části měsíční uzávěrky jsou využity při kalkulaci aktuálních standardních výrobních nákladů. Tyto aktuální standardní výrobní náklady jsou následně použity pro přecenění všech materiálových transakcí a ke korekci účtování stavu zásob a materiálové spotřeby. Na obrázku č. 8 je znázorněno zpracování porovnání plánovaných a skutečných výrobních nákladů během měsíční uzávěrky.



Obr. 8 Zpracování variancí plánovaných a skutečných výrobních nákladů během uzávěrky v SAP Faurecia
 Zdroj: Interní materiály, Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

7.3 Proces měsíční uzávěrky a výkaznictví

Z důvodu implementace nového SAP Faurecia bylo nutné přizpůsobit uzávěrkový proces procedurám v novém IS. Celý proces uzávěrky je standardně nastaven pro potřeby skupinového výkaznictví, to znamená, že první den uzávěrky se všechny operace v SAP Faurecia soustředí na vykázání výnosů. Druhý den je věnován přípravě odhadu měsíčního výsledku a třetí den se soustředí na přípravu finálního skupinového výkaznictví, kde se reportuje rozvaha, oba typy výsledovek (účetní – P&L by Nature a dle controllingu – P&L by Function) a současně se provádí standardní analýza materiálových a mzdových nákladů (analýza vysvětlující rozdíly mezi plánovanými a skutečnými výrobními náklady).

SAP Faurecia v mnoha případech vyžaduje provádění jednotlivých uzávěrkových operací v předem definované posloupnosti dle plánu uzávěrkových prací. Nastavené uzávěrkové procesy v systému a provádění kalkulací je časově náročné. V době, kdy všechny závody v SAP Faurecia začnou spouštět uzávěrkové operace, dochází ke zpomalení celého systému. Z tohoto důvodu se připravuje procedura, která by měla optimalizovat uzávěrkové procesy.

Přínosem pro účetní uzávěrku v SAP Faurecia je účtování uzávěrkových účetních operací, zejména dohadných položek, pomocí standardizovaného účetního dokladu, jehož prostřednictvím se do účetního systému nahrají všechna data o účetním případě, která umožní identifikaci a převod účetního případu automaticky do controllingového modulu.

Celý systém SAP Faurecia vychází ze skupinového výkaznictví. Z tohoto důvodu se přímo ze SAP Faurecia generují výkazy určené přímo pro internetovou aplikaci, ve které probíhá vykazování všech podnikových výsledků pro skupinu Faurecia. V předešlých IS se prováděla celá konsolidace podnikových výsledků na základě dat z IS, která byla následně konsolidována prostřednictvím programu Excel pomocí maker, propracovaných vzorců a propojených souborů. Výsledkem tohoto procesu bylo vygenerování exportních souborů v požadovaném formátu pro import do aplikace skupinového výkaznictví. Výhodou zpracování v programu Excel byla flexibilita a přímá práce s daty. Bohužel ani SAP Faurecia nedokáže svým nastavením pokrýt všechny informační toky, které je nutné vyplnit ve skupinových výkazech (změny na účtech dlouhodobého majetku a zásob, časový rozklad pohledávek a závazků), a tak je nutné provádět manuální vstupy do skupinového výkaznictví.

8 Zhodnocení implementace SAP Faurecia v závodech Faurecia v ČR, ve kterých již proběhla implementace

Implementaci SAP Faurecia v závodě FAU MB je možné označit za úspěšnou, protože se podařilo zavést nový moderní IS pouze s jednoměsíčním zpožděním, navzdory řadě potíží vzniklých během implementace z důvodu organizace procesů v závodě a nového prostředí, kde byl SAP implementován (legislativa, měna atd.). Celá implementace byla ohrožena z důvodu mnoha otevřených bodů během spuštění a po spuštění nového IS. Hlavním důvodem pro odložení startu SAP Faurecia v závodě FAU MB byla celková nepřipravenost projektu (proškolení koncových uživatelů, elektronická komunikace s okolím podniku, nedokončené rozpisy výrobních materiálů a výrobní časy dle SAP struktury). Tyto okolnosti mohly ohrozit dodávky koncovým zákazníkům. Zabezpečení dodávek koncovým zákazníkům bylo hlavní podmínkou vedení závodu pro spuštění SAP Faurecia ve FAU MB.

Během druhého pololetí roku 2009 probíhalo doladování systémových nastavení tak, aby systém začal přinášet záводу a jeho uživatelům takové možnosti získávání informací, automatizace práce atd., jaké byly představeny vedení závodu během počáteční prezentace projektu SAP Faurecia. V současnosti je SAP Faurecia ve FAU MB v chodu více než půl roku a zatím nenastaly potíže, které by ohrozily dodávky konečným zákazníkům. Koncoví uživatelé pracují se systémem bez významných problémů a plně využívají výhod, který nový systém přináší díky změně a standardizaci pracovních postupů a plnému pochopení systému.

V případě FAU Bakov se plán implementace SAP zkrátil ze šesti měsíců na měsíců pět. Tento plán nebyl nakonec dodržen a start SAP Faurecia v Bakově byl posunut o jeden měsíc na 1.5.2010. Hlavním důvodem byla vysoká vytiženost bakovského závodu a nemožnost provedení školení koncových uživatelů ve výrobní oblasti, aniž by nedošlo k ohrožení dodávek koncovým zákazníkům. Navzdory posunutí náběhu SAP Faurecia pokračovaly všechny práce na projektu podle původního harmonogramu, tak jako by se měl SAP Faurecia spustit v původním termínu 1.4.2010.

Během zavádění SAP Faurecia v Bakově byl patrný významný pokrok v postupu implementačních prací díky zkušenostem lokálního SAP týmu, které nabyly během implementace ve FAU MB. Lokální tým mohl využít řešení provedená ve FAU MB

na případu zavádění SAP Faurecia ve FAU Bakov. V případě řešení potíží mohl obdobně aplikovat postupy použité ve FAU MB. Díky zkušenostem s novým IS a českým prostředím se mohl soustředit na již známé klíčové body, kde mohlo dojít k potížím nebo ohrožení projektu.

Z výše uvedených důvodů je možné předpovídat, že implementace v závodě FAU Bakov bude i přes zpoždění úspěšně zvládnuta. Je možné se domnívat, že řešení potíží po spuštění SAP Faurecia nebude tak náročné, jako bylo v případě spuštění SAP Faurecia v prvním závodě v ČR.

8.1 Potíže při implementaci a jejich řešení z pohledu účetnictví a controllingu

V této části práce jsou shrnuty hlavní potíže spojené s implementací, které se objevily v závodech FAU MB a FAU Bakov a hlavní důvody, které vedly k odložení startu SAP Faurecia v obou závodech. Tyto potíže lze rozdělit na technické a organizační.

Technické potíže

Mapování českých účtů a skupinového účetnictví na skupinovou účetní osnovu muselo být provedeno během první implementace ve FAU MB. V první fázi byla mapována česká účetní osnova na osnovu SAP Faurecia a to rozvaha a výsledovka ve statutární podobě. Účetní osnova v SAP Faurecia vychází z francouzské účetní osnovy. Díky tomu, že mezi francouzskou účetní osnovou a českou účetní osnovou nejsou významné rozdíly, byly při mapování rozvahy a výsledovky v naprosté většině případů nalezeny vhodné kombinace účtů spolu s podobným obsahovým vyjádřením také v účetní osnově SAP Faurecia. Drobné rozdíly v obsahu účtů byly identifikovány v rámci české účtové třídy 3 – Zúčtovací vztahy, kdy účetní osnova SAP Faurecia je rozsáhlejší než česká účetní osnova. Na druhou stranu nebyl nalezen účet pro sledování komplexních nákladů příštích období, který byl pro úplnost české účetní osnovy mapován na vybraný analytický účet náklady příštích období v SAP Faurecia. V případě výsledovky chyběl účet pro změnu stavu komplexních nákladů a účet pro evidenci manka a škody. Změna stavu komplexních nákladů byla vyřešena podobně jako účet komplexní náklady příštích období prostřednictvím vybraného analytického účtu. V případě

účtu pro sledování manka a škody bylo přistoupeno k podání žádosti o vytvoření tohoto účtu v účtové osnově SAP Faurecia. Dále chyběly účty týkající se vyřazení majetku, v jejichž případě byla podána žádost o vytvoření účtů pro sledování vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku z důvodu jeho prodeje nebo manka a škody.

Z důvodu neexistence účtů pro sledování nedaňových nákladů bylo přistoupeno k žádosti o vytvoření nových analytických účtů pro sledování nedaňových nákladů. Toto řešení by mělo přinést zjednodušení transformace účetního hospodářského výsledku společnosti na hospodářský výsledek před zdaněním, zpřehlednění evidence a průkaznosti nedaňových nákladů pro účely auditů a daňových kontrol.

Ve věci sledování a splnění požadavků daňové evidence pro účely vykazování daně z přidané hodnoty bylo požádáno o vytvoření analytických účtů DPH výstup - odvod za nevyfakturované dodávky materiálu z EU. Dále bylo zažádáno o vytvoření účtu pro ostatní pohledávky týkající se nároku DPH za nevyfakturované dodávky materiálu z EU. Tyto dva účty jsou nutné z důvodu odlišného zpracování odvodu a nároku za nákup materiálu z EU tzv. reverse charge. V zemích jako Německo nebo Francie v praxi účtují odvod a nárok DPH, reverse charge ve chvíli, kdy je zaúčtována faktura za materiál, to znamená, že ve chvíli, kdy dojde k příjmu materiálu, nedochází k odvodu. V ČR není tento způsob povolen, ale je tolerován některými finančními úřady, protože je snadnější pro kontrolu odvodů a nároků DPH za dodaný materiál z EU z důvodu jejich rovnosti. V systému sledování DPH, který je navržen pro SAP Faurecia a pobočky podniků v ČR, dojde během měsíční uzávěrky ke kalkulaci odvodu z nevyfakturovaných/otevřených materiálových dodávek oceněných pořizovací cenou z kontraktu platnému ke dni dodávky. K nároku dojde ve chvíli, kdy dojde ke spárování dodávky materiálu s fakturou. Během další měsíční uzávěrky dojde opět ke kalkulaci odvodu z nevyfakturovaných/otevřených materiálových dodávek a spárovaná dodávka se již v kalkulaci neobjeví, čímž vlastně dojde k nárokování DPH.

Během mapování účtu se kontrolovalo, jak účty navazují na výkazy, které se používají při vykazování dle IFRS pro skupinové výkaznictví. Z pohledu rozvahy i výsledovky byla většina účtů mapována bez problémů. Potíže nastaly ve chvíli, kdy bylo potřeba provést napojení celého mapování na výsledovku používanou controllingem. V SAP Faurecia mají všechny účty pevně stanovené místo ve skupinových výkazech. Účty rozvahy jsou v systému

definované do určité části rozvahy a k nim jsou jako protistrany definované určité účty z výsledovky, které mají také svoje stanovené místo ve výsledovce. Ve skupinovém výkaznictví se používají dva základní typy výsledovky - účetní výsledovka (P&L by Nature) a výsledovka pro účely controllingu (P&L by Function). Výsledkové účty jsou v SAP Faurecia nastaveny tak, že každý má své dané místo v obou výkazech. Tímto je zajištěna provázanost rozvahy a obou typů výsledovek pro správnost výkaznictví dle IFRS. Z důvodu náběhu nového IS bylo důležitým úkolem mapovat účty tak, aby se v průběhu roku nezměnila struktura rozvahy a struktura obou typů výsledovek s důrazem na konzistentnost výsledovky pro účely controllingu. Z tohoto důvodu bylo nutné projít kompletní nastavení mapování, zkontrolovat, zda vybrané účty odpovídají svým nastavením místa ve výkazech stejnému nastavení, které bylo použito v předchozích IS. Během tohoto zkoumání byly zjištěny nesrovnalosti v nastavení místa ve výkazech nebo chybějící kombinace v SAP Faurecia. Důvodem nesrovnalostí byla účtování z historie a odlišné přiřazení některých specifických výsledkových účtů ve výsledovce pro controlling ve výkazech generovaných původním IS. Tyto nesrovnalosti bylo nutné odstranit změnou v mapování s využitím podobných analytických účtů. Tvorba nových účtů a nastavení postavení účtů ve skupinových finančních výkazech podléhá schvalovacímu řízení od žadatele až po hlavní vedení účetnictví a controllingu ve skupině Faurecia a byla v době implementace zamítnuta.

Na druhou stranu SAP Faurecia vyžaduje pro své transakce využívání některých účtů, které dosud nebyly účetní jednotkou využívány. To vedlo k nutnosti přiřadit novým účtům využívaným SAP Faurecia ekvivalenty z české účetní osnovy.

Celkem bylo mapováno a během implementace FAU MB aktivováno v SAP Faurecia pro závody Faurecia v ČR více než 1000 účtů. Z důvodu potíží s mapováním a celkovým nastavením účtů byla finální migrace rozvahy a výsledovky v případě prvně implementovaného závodu dokončena až dva měsíce po spuštění SAP Faurecia.

Změna způsobu účtování o materiálu měla významný dopad na implementaci prvního závodu. V původním systému se účtovalo o materiálu způsobem B, ale SAP Faurecia podporuje pouze způsob A. Zákon o účetnictví nedovoluje změnu způsobu v rámci jednoho účetního období a tato změna by nebyla povolena ani finančním úřadem. Několik měsíců implementace se řešilo na všech úrovních projektu jakým způsobem zařídit, aby nový systém

mohl začít pracovat v půlce účetního období, a aby byly splněny všechny zákonné předpoklady. Na základě konzultací s auditory se přistoupilo k přípravě modelu nastavení substitucí účtování v SAP, to znamená, že SAP kromě vytváření standardních účetních záznamů dle svého nastavení prováděl duplikované účtování na vybrané vnitropodnikové účty způsobem, který byl po konečné konsolidaci totožný s původně využívaným způsobem B. Po náběhu systému bylo nutné provádět kontrolu správnosti účtování a na konci roku se musela zkontrolovat správnost přechodu na nový způsob sledování materiálových nákladů A.

Nastavení náležitostí faktury pro české prostředí bylo jedním z problematických bodů nastavení SAP Faurecia. V SAP Faurecia byl nadefinován univerzální formulář faktury, který by měl být používán všemi závody Faurecia. Důvodem je snadná údržba jedinečných formulářů na centrální úrovni SAP kompetenčního centra. Představený formulář neodpovídal požadavkům, které jsou na daňový doklad kladeny v českých podmínkách zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, a proto musely být provedeny náležité změny. Jednalo se zejména o vykazování DPH, uvádění preferenčních vět na účetních dokladech atd.

Struktura nákladových středisek a pracovišť měla být nadefinována ihned na začátku projektu, protože od ní se odvíjí nastavení rozpisů výrobních materiálů a evidence s následným sledováním nákladů. V závodě FAU MB byla organizační struktura dlouho otevřeným tématem, protože se hledalo optimální nastavení, které by v budoucnu uspokojilo všechny požadavky controllingu a vedení závodu. Měsíc před začátkem zahájení ostrého provozu došlo ke změně struktury a bylo nutné urychleně provést rekalkulaci sazeb používaných v kalkulacích výrobních nákladů a provést změnu kalkulačního nastavení pro celý závod.

Rozpisy výrobních materiálů, jejich příprava a nastavení významně ovlivnila průběh implementací SAP Faurecia v obou českých závodech. V obou závodech byly rozpisy výrobních materiálů řešeny odlišným způsobem, než jak jsou řešeny v SAP Faurecia. V první fázi bylo nutné zkontrolovat správnost původních rozpisů výrobních materiálů, provést jejich aktualizaci a následně připravit rozpisy výrobních materiálů takovým způsobem, aby byla možná jejich migrace do SAP Faurecia. Tato činnost byla náročná zejména pro oddělení technického plánování a logistiky. Následná kontrola rozpisů výrobních materiálů podléhala odpovědnosti controllingu během přípravy první kalkulace výrobních nákladů v SAP

Faurecia. Z důvodu velkých změn v rozpisech výrobních materiálů a chybách během migrace dat do SAP Faurecia bylo nutné po náběhu nového IS provést jejich další opravy a znovu spustit kalkulace výrobních nákladů.

Provedení kalkulací standardních cen pro všechny vyráběné polotovary a finální výrobky bylo provázeno výskytem velkého množství chyb způsobených nesprávným nastavením systému nebo nedostupností dat, která slouží pro kalkulaci. Všechny problémy musely být odstraněny před startem systému. Další potíže způsobilo porovnání standardních cen ve starém systému a nově spočítanými cenami v SAP Faurecia. Musely být nalezeny odchylky a zjištěny důvody rozdílného výpočtu. Konečný minimální rozdíl plynoucí z nové kalkulace byl zaúčtován jako změna stavu zásob z důvodu jejich přecenění během měsíční uzávěrky.

Způsob vedení skladu náhradních dílů a spotřebního materiálu byl dlouhou dobu předmětem diskuze, protože v SAP Faurecia existuje pouze jediná databáze materiálů/dílů a v případě náhradních dílů by se množství dílů značně zvedlo. Do SAP Faurecia se migrovalo za jednotlivé závody v ČR průměrně 3500 různých druhů materiálových položek (nakupovaných polotovarů a hotových dílů). Množství dílů evidovaných na skladě údržby činilo v případě závodu FAU MB 11000, po redukci 7500 a v případě FAU Bakov 3000 položek. SAP Faurecia bohužel nedisponuje modulem pro sledování údržby, ale v některých závodech se používá pro sledování dílů údržby externí doplňkový SW. S využitím externího SW vedení obou českých závodů nesouhlasilo a bylo přistoupeno k migraci všech aktivních náhradních dílů do SAP Faurecia. Toto řešení by mělo v budoucnu přinést výhody v oblasti sledování spotřeby dílů, vývoje cen náhradních dílů a sledování stáří dílů a tvorbu opravných položek na tyto díly.

Migrace dat dodavatelů a odběratelů byla v obou závodech spojena s významným pročištěním a aktualizací dat. SAP Faurecia má jednu společnou databázi dodavatelů a odběratelů a proto bylo nutné, aby byly do systému nahrány správné a jedinečné údaje. Během přípravy migrace byly nacházeny duplicitní záznamy v původních IS a zároveň bylo nutné řešit a stanovit, jak postupovat při zadávání dodavatelů a odběratelů v případech, kdy již tyto v SAP Faurecia zavedeni byli, ale bylo potřeba doplnit jejich jinou pobočku např. v České Republice nebo v zahraničí. Z hlediska sledování výsledků tržeb bylo nutné správně

nadefinovat odběratelské účty a to v návaznosti na požadavky SAP. Bylo nutné provést správné přiřazení odběratelů ke konečným výrobcům, nastavit adresy pro fakturaci, platbu a všechny dodací adresy. Migrovaná data bylo nutné zkontrolovat controllinglem a účetním oddělením.

Organizační potíže

Dostupnost klíčových uživatelů byla v obou případech problematická. Požadavek lokálního SAP týmu byla stoprocentní účast klíčových uživatelů na přípravě náběhu nového IS. V žádném ze závodů nedošlo k uvolnění klíčových uživatelů na sto procent pro implementaci nového IS. Jejich účast na implementaci byla omezena jejich každodenní činností při zabezpečování úkolů spojených s provozem závodu. V případě FAU MB se tato skutečnost významným způsobem podepsala na dosažených znalostech nového IS klíčovými uživateli a jejich schopností předávat a školit koncové uživatele v novém systému. V případě závodu FAU Bakov bylo v oblasti proškolení a předání znalostí o novém IS klíčovými uživateli věnováno více prostoru a pozornosti. Bylo to možné realizovat díky úspoře času při řešení problémů, které již byly jednou vyřešeny během implementace ve FAU MB. Školení byla prováděna konzultanty se zkušeností z FAU MB, kdy se konzultanti mohli soustředit na oblasti znalostí, které se ukázaly při proškolení klíčových uživatelů ve FAU MB jako problematické.

Testování na reálných datech implementovaného závodu bylo v obou závodech nemožné, z důvodů problémů při migraci dat. Tato situace vedla k tomu, že klíčoví uživatelé byli proškoleni na datech již implementovaných závodů nebo na základě ukázkových simulací.

Dlouhá odezva kompetenčního centra na změnové požadavky a přípravu lokálních nastavení byla způsobena částečně zdlouhavým schvalovacím procesem, kterému byly podrobeny všechny změny a nastavení z důvodu zabezpečení standardní funkcionality systému a částečně z nedostatku či nedostupnosti lidských zdrojů zajišťujících funkčnost kompetenčního centra.

8.2 Návrhy zlepšení implementace

Na základě zkušeností s implementací SAP v závodech Faurecia MB a Faurecia Bakov je možné vyvodit možnosti zlepšení, které by mohly vést k úspoře nákladů a hladšímu průběhu implementace v dalších závodech Faurecia.

Zlepšení, která jsou jasně patrná z výše uvedeného textu, spočívají v delegování klíčových uživatelů k projektu SAP a jejich stoprocentní účast od začátku do konce projektu. Dalším zlepšením je příprava školicích materiálů pro koncové uživatele, v této chvíli musí školení koncových uživatelů zabezpečovat klíčoví uživatelé na základě vlastních materiálů. Dalším zlepšením by mělo být umožnění týdenní či dvoutýdenní stáže klíčových uživatelů v již implementovaném, podobném závodě, kde by došlo k převzetí praktických dovedností uživatelů systému SAP Faurecia.

Zlepšení implementace by bylo možné i díky dlouhodobému plánování implementací SAP Faurecia v rámci skupiny Faurecia a komunikace těchto plánů se závody, kde by měla implementace proběhnout. Tyto závody by se mohly průběžně připravovat na implementaci formou čištění dat ve svém aktuálním IS, mohly by připravovat rozpisy výrobních materiálů, přizpůsobovat své střednědobé plánování implementaci nového IS a postupně se seznamovat prostřednictvím postupných školení a stáží s novým systémem.

Paralelní implementace dvou závodů

V rámci tohoto oddílu je zpracováno zlepšení, které se zabývá možností výhod paralelní implementace dvou závodů, které jsou ve stejném regionu. Dva závody nebo větší skupina závodů by byla implementovaná ve stejném, ale delším časovém horizontu, jedním týmem. Výhody, které by tento model přinesl oproti implementaci jednotlivých závodů za sebou, stejným týmem, ale v polovičním čase, jsou v tom, že v implementovaných závodech by měli klíčoví uživatelé dostatek času na proškolení a seznámení se s novým IS. Školení by mohla probíhat pro oba závody současně a následně by se klíčoví uživatelé zdokonalovali individuálně dle školicích materiálů a za podpory doménových specialistů. Další výhodou by byl dostatek času na pročištění a kontrolu dat a přípravu celého systému na lokální prostředí, mapování účtů, přípravu účetních dokladů (faktura, dobropis, výdajový pokladní doklad atd.),

přípravu elektronické komunikace se zákazníky a dodavateli a v neposlední řadě dostatek času pro proškolení koncových uživatelů.

Významnou výhodou by bylo naplánování startu nového IS na začátku roku. To by vedlo k velké úspoře času klíčových uživatelů a k odstranění potíží s migrací všech účetních výkazů, především výsledovky a transakcí se spřízněnými podniky ve skupině. Došlo by k odbourání problémů s dodržováním stejných účetních pravidel a postupů v rámci jednoho fiskálního roku. Z pohledu auditů a účetního výkaznictví by data za jeden účetní rok byla v jednom systému a nevznikaly by potíže s propojením dat jednoho roku ze dvou systémů. Nebylo by zapotřebí provádět mimořádnou inventuru zásob, ale byla by provedena standardní roční inventura.

Řešení paralelní implementace by dále přineslo úsporu nákladů v podobě nákladů ztracené příležitosti, mzdových a cestovních nákladů, nákladů na školení a nákladů na nastavení systému pro lokální prostředí. Došlo by k synergickému efektu, díky kterému by klíčoví uživatelé měli více prostoru na svoji denní agendu, měli by v průběhu roku více času na školení a zkoumání systému s doménovými specialisty a měli by možnost sdílení informací a nových poznatků kolegů z paralelně implementovaného závodu. Došlo by k úspoře času při přípravě přechodu na nový systém a díky těmto úsporám a lepšímu proškolení by došlo k tomu, že nový IS by byl používán od začátku korektně, efektivně a s využitím všech výhod, které přináší. Riziko tohoto řešení je v tom, zda je možné, aby byl jeden SAP tým schopen provést start dvou systémů ve dvou či více závodech najednou a zároveň, zda je na takovýto model připraven celý SAP Faurecia model.

8.3 Souhrn přínosů a omezení z důvodu implementace SAP Faurecia

Na základě zkušeností se systémem se dá konstatovat, že zlepšení funkčnosti či změny procesů oproti nastavenému standardu je velice složité prosazovat, protože SAP Faurecia je standardizovaný informační systém, který má definovaná pravidla a procesy, které se mohou měnit pouze v případě schválení změny celým schvalovacím procesem a to pouze na základě požadavků, kdy je nastavení systému v rozporu s legislativními požadavky v dané oblasti

nebo je nastavení systému v rozporu s platnými standardy používanými ve skupině Faurecia (IFRS, normy kvality atd.).

Na základě zjištění uvedených v této diplomové práci a zkušeností se systémem SAP Faurecia byla připravena tabulka č. 1, která obsahuje souhrn základních přínosů a omezení tohoto systému. Komentář přínosů a omezení následuje v dalším textu tohoto oddílu.

Tab. 1 Souhrn přínosů a omezení z důvodu implementace SAP Faurecia

Přínosy	Omezení
Komplexnost a integrita systému	Chybějící moduly sledování výroby a reklamací
Standardizace systému	Manuální provádění hromadných změn a oprav
Centrální databáze s jedinečnými daty	Nízká reaktivnost a nepružnost systému
Rozdělení pravomocí a rolí	Složitě prosazování změn systému
Průhlednost účetnictví a výkaznictví	Možnost chyb v nastavení administrátory
Sledování změn v systému	Omezení práv uživatelů - přístup k datům

Zdroj: Vlastní zpracování

Výhodou systému je jeho komplexnost, zahrnutí většiny podnikových procesů a dat do jednotného systému. Data, která jsou v systému nastavená, nebo která v systému vznikají, jsou mezi sebou vzájemně propojená. Díky integraci všech dat je možné provádět na základě jejich správného propojení různé analýzy efektivity podniku, hledání slabých a silných míst atd. Současně je nutno uvést, že systém nedisponuje některými moduly, které by mohly spravovat oblasti činností využívané v závodech Faurecia. Jedná se o moduly pro sledování výroby, využití strojů z hlediska důvodů odstávek, sledování zmetkovitosti dle původu vady. Systém nedisponuje modulem pro sledování nákladů na údržbu a sledování údržby strojů. Systém nemá nástroj na řízení reklamací. Díky těmto chybějícím nástrojům je nutné vytvářet další podpůrné nástroje, jež je nemožné integrovat do SAP Faurecia.

V případě, že dojde k jakékoli chybě v zadání dat, není možné z důvodu komplexnosti a velikosti systému provádět bezpečně hromadné změny, a proto je nutné provést ručně celou opravu zrušením špatných zápisů z důvodu chybně nastaveného parametru, potom provést

opravu parametru a znovu vytvořit všechny zrušené transakce znovu. Toto řešení je značně časově náročné, ale přináší jistotu, že se v systému nezhroutí systémová integrita dat.

Standardizace systému spočívá také v nastavení rolí všech uživatelů systému. Každý uživatel má v systému nastavena určitá oprávnění, která mu systém nedovolí překročit a zároveň má povinnosti, které po něm systém vyžaduje plnit. V případě správného nastavení rolí v systému se podnik nevystavuje riziku zneužití pravomocí jednotlivým uživatelem. Všechny procesy a role v SAP Faurecia jsou nastaveny tak, že jednotlivec nemá možnost provést takové operace, které by mohly vést k jeho bezdůvodnému obohacení.

Centrální správa základních dat dodavatelů, odběratelů, kusovníků, účtů, skupinových kurzů a kompetenčně rozdělená správa nákupních a prodejních ceníků vnáší do systému přehlednost a jedinečnost dat. Nevýhodou tohoto řešení je neakčnost systému, tedy nutnost zdlouhavé komunikace s protistranou provádějící změny prostřednictvím formulářů nebo IT požadavků a zároveň riziko nesprávného nastavení, změny či ztráty dat. Nesprávné nastavení systému, které se mělo týkat pouze jednoho závodu, může ovlivnit nastavení a fungování všech ostatních závodů, aniž by se to tyto závody dozvěděly. K odhalení takovýchto nesprávných nastavení dochází až ve chvíli, kdy přestanou pracovat některé funkce systému nebo systém začne generovat nestandardní výsledky.

Standardizace celého systému přináší větší průhlednost účetnictví a výkaznictví z pohledů vedení závodu, divize a skupiny díky přístupu divizních a skupinových kontrolorů k datům jednotlivých podniků. Zároveň systém využívá v oblasti účetnictví a controllingu nejmodernější nástroje pro zpracování faktur vystavených odběratelem (zákaznický selfbilling), zároveň podporuje funkci fakturace místo dodavatele (dodavatelský selfbilling). Spotřeba materiálu je účtována a kontrolována na základě standardizovaného třícestného párování. Datové výstupy a výkazy ze systému se dají jednoduše přizpůsobit do formy, ve které se vykazují výsledky hospodaření ve skupinovém formátu.

Systém disponuje silným nástrojem na tvorbu přehledných rozpisů výrobních materiálů a definování výrobních časů a režijních sazeb. S tímto je spojen vysoce efektivní nástroj pro tvorbu kalkulací. Kalkulace se dají mezi sebou porovnávat a je možné sledovat vývoj kalkulovaných výsledků. Ve vztahu ke zdrojům dat pro kalkulace je nutno zmínit zlepšení

ve sledování vývoje a změn nákupních a prodejních cen. Tyto ceny jsou historicky zaznamenávány v systému a systém vyžaduje od nákupčích a prodejců vysvětlování důvodů změn, provádění rozkladů cen na základě jednotlivých složek, ze kterých se konečná nákupní či prodejní cena skládá (základní cena, přísady drahých kovů, doprava atd.).

8.4 Perspektiva SAP Faurecia ve skupině Faurecia

Skupina Faurecia potvrdila ve své dlouhodobé informační strategii SAP Faurecia jako hlavní IS skupiny Faurecia. Plánují se další integrace dalších závodů Faurecia. Stanovení jasné informační strategie přinese skupině Faurecia efektivní využití již použitých prostředků na vývoj SAP Faurecia a zároveň umožní další vývoj a zlepšování tohoto systému díky směřování skupinových IT zdrojů na tento hlavní IS.

Systém SAP Faurecia bude mít perspektivu ve skupině Faurecia za předpokladu, že bude stále hlavním informačním systémem skupiny. Je nutné, aby strategie zavedení SAP Faurecia ve všech závodech Faurecia byla úspěšně dokončena. Zároveň je nutné, aby se neustále investovalo do vývoje systému, jak po stránce SW, tak po stránce HW, aby nedošlo k zastarání systému. Perspektivní systém by měl vždy přinášet ty nejlepší technologie a poznatky, které jsou využívány vedoucími subjekty na trhu.

Je nutné, aby si systém zachoval standardní podobu, tzn. mělo by se provádět minimální množství úprav systému za účelem uspokojení lokálních požadavků. Změny, které se v systému provedou, by měly být uskutečňovány globálně, tzn. měly by je mít možnost nebo povinnost využívat všechny závody Faurecia.

Z hlediska perspektivy systému by se měla věnovat velká pozornost uživatelům systému SAP Faurecia. Klíčoví uživatelé by se měli účastnit školení na každou změnu v systému, zároveň by měl mít každý závod Faurecia alespoň dva klíčové uživatele na každou SAP doménu z důvodu fluktuace zaměstnanců. Měla by se provádět pravidelná školení koncových uživatelů týkající se opakování a prohlubování dovedností práce s SAP Faurecia. V celé skupině Faurecia by se měly sdílet nejlepší postupy a funkcionality práce se systémem z důvodu dosažení vyšší efektivity práce.

8.5 Ekonomický přínos implementace SAP pro skupinu Faurecia a jednotlivé závody Faurecia

Celkové investiční výdaje na projekt SAP Faurecia se pohybují okolo 35 miliónů EUR. Jedná se o náklady na návrh systému, přípravu a úpravy systému dle požadavků vedení skupiny, nákup licencí, zpracování dokumentace, školení, zajištění HW atd. Tyto náklady byly rozpuštěny mezi jednotlivé závody skupiny Faurecia na základě jejich velikosti. Další investiční výdaje jsou spojeny s vlastní implementací jednotlivých závodů Faurecia. Investiční výdaje na jeden závod se pohybují v rozmezí 300 tisíc EUR až 450 tisíc EUR a odvíjejí se od velikosti implementovaného závodu, struktury výroby, úrovně IS, který daný závod používá atd. Tyto náklady jsou hrazeny implementovaným závodem.

Po implementaci systému a využívání SAP Faurecia platí závody tzv. IT poplatky, ve kterých jsou zahrnuty náklady spojené s placením pravidelných licencí, náklady na správu systému z hlediska HW a SW, náklady na podporu systému ze strany kompetenčních a školících center. Do IT poplatků jsou současně zahrnuty všechny poplatky za licence a podporu všech ostatních IT služeb. Roční náklady spojené se SAP Faurecia se pohybují v rozmezí od 100 tisíc do 200 tisíc EUR a opět závisí na velikosti závodu a především na počtu uživatelských účtů.

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že takto vysoké investiční výdaje musí na druhé straně přinášet významné úspory v nákladech. Úspory z využívání centrálního systému SAP Faurecia je možné rozdělit na přímé a nepřímé. Z důvodu velkého množství různých IS a spletnosti celého IT není možné provést exaktní hodnotovou kvantifikaci. Kvantifikace ekonomických úspor je v následujícím textu provedena prostřednictvím dílčích příkladů.

Přímé úspory

Nejvýznamnější úspory jsou předpokládány v oblasti plateb za licence různých používaných systémů, za náklady spojené s vývojem a údržbou těchto systémů (odborné konzultace návrhů změn IS, programování změn, správa lokálních HW prostředků, zálohování dat atd.). Například pouze v případě ČR se v každém závodě Faurecia používal jiný IS (Movex, BPCS, XPPS, Oracle). Roční náklady na licence za tyto již poměrně zastaralé IS se pohybovaly

v rozmezí od 50 tisíc do 100 tisíc EUR, avšak největší náklady byly spojeny s vývojem a odbornými konzultacemi, kdy hodina práce externího IT specialisty představuje částku okolo 100 EUR.

Nepřímé úspory

Předpokládá se, že dojde k významným úsporám v oblasti lokální IT podpory, kdy se budou moci dostupné IT zdroje soustředit na podporu a správu jednoho IS. Zároveň se tím uvolní kapacity pro řešení nové IT problematiky, především v podobě hlubší integrace do dodavatelsko odběratelské elektronické komunikace atd. Díky používání jednoho standardního systému bude možné využít pro podporu několika závodů nebo řešení určitého problému jakéhokoli IT specialisty seznámeného s problematikou SAP Faurecia.

Další ekonomické úspory je možné očekávat také ve slučování činností v ostatních oblastech jakými jsou např. organizace účetnictví, nákupu a prodeje. Centrální systém SAP Faurecia umožňuje provádění činností v tzv. společných centrech (shared centre). V těchto centrech je spravována agenda účetnictví za všechny závody v určitém regionu, agenda nákupu za určitý nákupní segment (plasty, kovy, nevýrobní nákup atd.), agenda prodeje se specializací podle konečného zákazníka (VW, Ford, Daimler Chrysler atd.). Výhodou této organizace je úspora mzdových nákladů, specializace jednotlivých center a pracovních pozic v těchto centrech, rozdělení pravomocí a povinností v rámci centra. Díky tomuto řešení bude možné provést úsporu celkových mzdových nákladů ve vybraných oblastech okolo 25%. K dalším úsporám dojde díky nižším nákladům na školení a migraci zaměstnanců v rámci skupiny. Zaměstnanci, kteří budou přecházet v rámci skupiny budou moci ihned začít pracovat se známým systémem bez významnějších nároků na školení a zapracování, protože systém bude ve všech závodech skupiny Faurecia stejný, standardizovaný.

***Příklad:** V případě úspory mzdových nákladů díky sloučení účetních oddělení je zřejmé, že nebude potřeba tří hlavních účetních za každý závod, ale bude stačit jeden hlavní účetní pro všechny závody. Na druhou stranu bude potřeba mít jednoho daňového specialistu. V oblasti správy dlouhodobého majetku, provádění platebních operací, zpracování pohledávek a závazků dojde k rozdělení práce mezi účetní na základě vybrané účetní agendy. Jeden účetní bude odpovědný za všechny platební operace, platby se budou provádět*

hromadně za všechny závody, čímž dojde k další úspoře bankovních poplatků. Skupina závodů získá silnější vyjednávací pozici při vyjednávání podmínek bankovních úvěrů nebo poskytování dalších bankovních služeb. Účetní zodpovědní za agendu dlouhodobého majetku, pohledávek a závazků budou specialisty ve svém oboru, protože se budou moci na tuto problematiku plně soustředit. Díky striktnímu rozdělení pravomocí nebude hrozit riziko zneužití systému k podvodnému jednání, ke kterému by mohlo dojít např. v případě, kdy má jeden účetní možnost provádět účtování došlých faktur a zároveň může provádět jejich platbu.

Obdobným způsobem by bylo možné provést stejnou analýzu úspor také v případě ostatních oddělení. Kromě mzdových úspor vyplývajících z centralizovaného a specializovaného uspořádání nákupu a prodeje má nákupčí nebo prodejce vůči svým obchodním partnerům silnější vyjednávací pozici, díky tomu, že zastupuje více závodů, realizuje větší objemy nákupů nebo prodejů a díky tomu může žádat výhodnější nákupní nebo prodejní podmínky.

Mezi další úspory vyplývají z informací, které poskytuje centralizovaný systém SAP Faurecia patří výhody spojené se sledováním všech zásob v jednom systému na základě jedinečného kusovníku. V případě potřeby zásob v určitém podniku, je možné poptat tyto zásoby nejprve v rámci skupiny a až poté externě. Hlavních úspor bude dosahováno zejména v oblasti náhradních dílů a málo obrátkového materiálu. Z finanční oblasti je možné uvést nepřetržité sledování celkových finančních prostředků za celou skupinu a jejich využívání v rámci celé skupiny. Předpokládají se úspory díky menšímu využívání externích finančních služeb.

Z výše uvedené ekonomické analýzy je zřejmé, že návratnost proinvestovaných prostředků za projekt SAP Faurecia je vysoce reálná. Je nutno konstatovat, že se tato návratnost bude v budoucnu odvíjet na základě dalšího vývoje tohoto IS ve skupině Faurecia. V současné době se nedá předpokládat, že by projekt IS SAP Faurecia měl být v budoucnu neperspektivní nebo dokonce zastaven. Na základě této skutečnosti je možné reálně usuzovat, že díky plánované perspektivě celého projektu SAP Faurecia, a jeho dalšímu rozšiřování ve skupině, dojde k úplné návratnosti proinvestovaných prostředků.

9 Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu poznání problematiky výběru a implementace vybraného IS s parciálním zaměřením na finanční účetnictví a controlling na příkladu implementace IS SAP Faurecia společností Faurecia Exhaust Systems s.r.o. V práci byly zkoumány aktuální trendy v oblasti podnikových IS s návazností na možnosti, které přináší aktuálně nejpoužívanější IS pro řízení podnikových zdrojů SAP. V praktické části bylo charakterizováno základní nastavení modelu SAP Faurecia. V rámci části týkající se vlastní implementace byly rozebrány všechny kroky implementace se zaměřením na problematické body implementace SAP Faurecia včetně návrhů řešení potíží během implementace. V dalších kapitolách byly analyzovány rozdíly mezi původním IS a novým SAP Faurecia. Na základě shromážděných informací byla provedena analýza výhod a omezení systému SAP ve společnosti Faurecia. Zároveň byla provedena analýza perspektiv systému SAP Faurecia. Na základě syntézy poznatků byly vypracovány návrhy na zlepšení implementace v dalších závodech skupiny Faurecia.

Základ úspěchu používání nového IS závisí na kvalitní přípravě základního modelu celého IS. Model musí být postaven na základě požadavků majitelů podniku nebo skupiny podniků. Je nutné, aby vedení podniku nebo skupiny podniků provedlo důkladnou analýzu očekávaných potřeb a nároků na nový IS a zpracovalo návrh nového IS spolu s poskytovatelem SW služeb, který má zkušenosti z daného oboru podnikání. Výběr poskytovatele je důležitý také z důvodu trendu sílící dominance globálních poskytovatelů IS především v souvislosti s budoucím vývojem IS a podporou jeho funkcionalit. Ve výsledném modelu by se neměly během implementace provádět významné změny. Navrhovaný model by měl standardizovat veškeré podnikové procesy tak, aby vedení podniku nebo skupiny podniků mělo možnost jednoduše zpracovávat a analyzovat data shromažďovaná v IS.

Vlastní implementace podnikového IS vždy představuje investiční akci velkého rozsahu, jejíž případný úspěch nebo neúspěch má vždy významný dopad na budoucnost celého podniku. IS může sehrát v případě úspěšné implementace pozitivní úlohu v motivaci a růstu spokojenosti zaměstnanců a ve stimulaci jejich zájmu o rozvoj podniku, zvyšování efektivnosti a zlepšování výrobních procesů. Úspěšné a propracované modely IS zahrnují zpracovanou metodiku implementací, zajištění dostatku podpůrných a školících dokumentů a současně jsou

plánovány dostupné odborné personální kapacity. Splnění těchto předpokladů přispívá k výraznému urychlení a úspěšné realizaci implementací rozsáhlých IS a dosahování očekávaných efektů z investic do nových IS. Důležitou součástí úspěšné implementace je významná participace lidských zdrojů ze strany implementovaného podniku. Pokud si tento předpoklad vedení podniku neuvědomí, existuje riziko odložení začátku nového IS, riziko nesprávného nastavení IS, ohrožení dodávek zákazníkům a nedostatek informací pro řízení podniku a v neposlední řadě nespokojenost uživatelů nového IS.

Nejdůležitějším přínosem systému SAP Faurecia je jeho nastavení podle standardizovaných pracovních postupů, centrální správa hlavních databází s důrazem na jedinečnost, aktuálnost, korektnost a zabezpečení dat. Tyto vlastnosti na druhou stranu přinášejí uživatelům obtíže z důvodu změny pracovních postupů a návyků. IS SAP Faurecia se nepřizpůsobuje požadavkům uživatelů, ale práce uživatelů se přizpůsobuje novému IS tak, že se standardizuje.

Přínosy systému SAP Faurecia v oblasti financí a controllingu je možné vidět především ve standardizaci a rutině všech procesů, rychlé dostupnosti správných a aktuálních dat spojených s finančními i fyzickými toky v podniku. Stejný IS je používán po celém světě, a proto jeho omezení můžeme spatřovat hlavně ve složitější realizaci lokálních požadavků přímo v systému. Svou standardizací postrádá systém reaktivnost v porovnání s lokálními IS v podobě schvalování dat, vytváření nastavení, uživatelských práv atd., což mnohým uživatelům nevyhovuje.

Z pohledu controllingu je systém nastaven na základě požadavků majitelů skupiny Faurecia a splňuje všechny předpoklady pro skupinové výkaznictví, provádění standardních controllingových prací za účelem podpory vedení při rozhodování. Z pohledu účetnictví vychází celý model SAP Faurecia z požadavků na vykazování hospodářských výsledků na základě standardů IFRS. Současně lze potvrdit, že systém SAP Faurecia splňuje všechny podmínky pro provoz v podmínkách ČR a nejsou předpokládány žádné potíže s naplněním všech požadavků, kladených na účetnictví, daňovou evidenci a provádění roční uzávěrky z pohledu české legislativy.

Na základě syntézy poznatků vyplývajících z této diplomové práce můžeme konstatovat, že systém SAP Faurecia má předpoklady perspektivního rozvoje v budoucnosti. Tento předpoklad je podmíněn trvalou podporou tohoto projektu ze strany majitelů a nejvyššího vedení skupiny Faurecia, pokračování ve vývoji a aktualizacích systému podle nejnovějších trendů v informatice. Podpora vedení a další investice do vývoje SAP Faurecia musí být doprovázeny zajištěním trvalého proškolení uživatelů a prohlubování jejich vědomostí. Podpora SAP Faurecia ze strany koncových uživatelů ve formě správného a efektivního využívání systému je klíčovým předpokladem.

Přínosem této diplomové práce je obohacení vědního oboru účetnictví a controllingu o praktický pohled na příležitosti a úskalí, které přináší implementace informačního systému SAP. Odborná veřejnost, ale také i případní zájemci o tuto problematiku, kteří zatím nemají zkušenosti s podnikovými informačními systémy, získají po přečtení této diplomové práce povědomí o tom, jaké jsou hlavní výhody a omezení praktického používání systému SAP. Na základě závěrů z této práce lze konstatovat, že systém SAP je schopen splnit všechny požadavky spojené s kvalitním vedením účetnictví a controllingu.

Z praktického hlediska je předpokládáno využití této práce jako podpůrného prostředku při analýze úspěšnosti implementace SAP Faurecia v závodech Faurecia v ČR. Zároveň budou její závěry sloužit kolegům z implementačního týmu SAP Faurecia jako pomocný nástroj při dalších implementacích. Vybrané části diplomové práce budou použity při vysvětlování změn a rozdílů mezi předchozími IS a novým SAP Faurecia interním zaměstnancům a externím auditorům.

Seznam použitých zdrojů

Citace

Literatura:

[1] GÁLA, L., POUR, J. a TOMAN, P. *Podniková informatika*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

[2] MEJZLÍK, L. *Účetní informační systémy*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 173 s. ISBN 80-245-1136-3.

On-line zdroje:

[3] KOŠTÁL, J. a VYSLOUŽIL, P. *Rizika při výběru a implementaci podnikových informačních systémů* [online]. AUTOMA, 2009 [cit. 21.12.2009]. Dostupný z WWW: <http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=32251>.

[4] *Jaká je cena ERP Systémů?* [online]. ERP Noviny, 2009 [cit. 28.11.2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.erpoviny.cz/post/Jaka-je-cena-ERP-systemu.aspx>>.

Bibliografie

Literatura:

[5] BRIGHAM, E. F. and EHRHARDT, T. C. *Financial Management: Theory and Practice*. 11th ed., Mason US: Thomson/South-Western, 2005. 1000 pgs. ISBN 0-324-22499-0.

[6] HURST, Q. and NOWAK, D. *Configuring SAP R/3 FI/CO*. 1st ed., Alameda US: SYBEX, 2000. 846 pgs. ISBN 0-7821-2597-2.

- [7] NOBES, CH. and PARKER, R. *Comparative International Accounting*. 10th ed., United Kingdom: Prentice Hall, 2008. 632 pgs. ISBN 0-273-71476-7.
- [8] BASL, J. a BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 283 s. ISBN: 978-80-247-2279-5.
- [9] ESCHENBACH, R., FIALOVÁ, P. a CHMÁTALOVÁ, E. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [10] KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. 1. vyd. Praha: Polygon, 2004. 284 s. ISBN 80-7273-095-9.
- [11] KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví - světový koncept IFRS/IAS*. 5.vyd. Praha: Polygon, 2005. 526 s. ISBN 80-7273-129-7.
- [12] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.
- [13] ŘEPA, V. *Analýza a návrh informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 403 s. ISBN 80-86119-13-0
- [14] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [15] SYNEK, M., aj. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [16] VALACH, J., aj. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 325 s. ISBN 80-86119-21-1.

On-line zdroje:

[17] Skutečná cena znalosti [online]. ERP Noviny, 2009 [cit. 28.11.2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.erpoviny.cz/post/Skutečna-cena-znalosti.aspx>>.

[18] *Trendy v ERP* [online]. ERP Noviny, 2009 [cit. 28.11.2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.erpoviny.cz/post/Trendy-v-ERP.aspx>>.

[19] SAP [online]. [cit. 22.12.2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.sap.com>>.

[20] Výroční zpráva společnosti SAP 2008 [online]. [cit. 25.02.2010]. Dostupný z WWW <<http://www.sap.com>>.

Interní materiály:

[21] Faurecia [online]. [cit. 16.04.2010]. Dostupný z: <<http://www.faurecia.com>>.

[22] Výroční zprávy společnosti Faurecia Exhaust Systems, s.r.o. z let 2005 – 2008.

[23] Faurecia SAP Sharepoint [online]. [cit. 25.02.2010]. Dostupný z intranetových WWW: <<https://www.faurecia.sharepoint.sap>>.